

O PAPEL DO LÍDER SINDICAL

MANUAL DE BOAS PRÁTICAS: Informações Estratégicas



www.ielgo.com.br



Proibida a reprodução total ou parcial desta
obra, sem a permissão expressa do
Instituto Euvaldo Lodi Goiás.

IEL - Instituto Euvaldo Lodi GO. O papel do líder
sindical: Manual de Boas Práticas - informações
estratégicas / Goiânia, 2006, 86 p. : 16 il.

1. Sindicato 2. Boas práticas sindicais. 3. Entidades de
classe 4. Pesquisa

CDU 65.012

Instituto Euvaldo Lodi Goiás
Av. Araguaia, nº. 1544, 7º andar - Setor Leste Vila Nova
CEP 74645-070 - Goiânia - GO
Tel. (62) 3219-1450 - Fax: (62) 3219-1478
www.ielgo.com.br
e-mail: estela.iel@sistemafieg.org.br

APRESENTAÇÃO

O sindicato patronal da indústria é a razão de ser das Federações de Indústrias. Nesse sentido, estamos sempre preocupados em dar respostas às necessidades destes clientes no que diz respeito à sua modernização e fortalecimento.

Sabe-se que o sucesso do passado não credencia para o atendimento às novas exigências do mercado e nem sempre possibilita a viabilização de alternativas para aumentar a capacidade competitiva que, crescentemente, envolvem recursos para inovação e melhoria da gestão institucional.

É por esse motivo que a Federação das Indústrias do Estado de Goiás (FIEG) está empenhada na construção de ferramentas gerenciais que visem o fortalecimento dos sindicatos patronais. Resultado deste esforço, temos a satisfação de apresentar o presente documento ao gestor sindical, intitulado: O PAPEL DO LÍDER SINDICAL, MANUAL DE BOAS PRÁTICAS: INFORMAÇÕES ESTRATÉGICAS, que tem o objetivo de apresentar informações e práticas adotadas pelos nossos pares no atendimento aos seus clientes.

O documento representa o início de um fórum de discussão permanente com os sindicatos e não um fim em si mesmo. O intuito é nos colocar à disposição, juntamente com os demais órgãos que compõem o Sistema Federação da Indústria, dos dirigentes classistas na adoção de alternativas de fortalecimento do setor que representamos.

As práticas e informações contidas no Manual são frutos de um levantamento realizado pelo Instituto Euvaldo Lodi (IEL Goiás), cujo objetivo foi o de identificar - junto às entidades empresariais representativas de categorias diversas no País - exemplos de serviços de qualidade prestados aos clientes/associados e divulgá-los às demais entidades. Os resultados deste levantamento, somados à experiência das entidades envolvidas ao longo dos anos no contato diário com os dirigentes sindicais, possibilitaram o desenvolvimento deste documento, que tem como principal motivação a contribuição para a modernização sindical a fim de atender aos novos tempos.

Ressaltamos que o conteúdo deste Manual é direcionado principalmente para o líder sindical, que deverá ter tempo disponível para a defesa dos interesses da classe e focar suas ações nas estratégias setoriais. Para que isso seja possível, é imprescindível que ele conte com o apoio de um executivo com experiência gerencial, que o auxilie na operacionalização dos seus projetos.

Solicita-se ainda sua imprescindível colaboração no sentido de preencher a ficha de avaliação no final do documento, registrando suas críticas e sugestões para o aprimoramento deste manual.

Paulo Afonso Ferreira
Presidente da FIEG

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	0
PARTE I - SINDICATOS E ENTIDADES DE CLASSE	0
1.1. Aspectos históricos e peculiares das Entidades de Classe	0
1.2. O que são Entidades de Classe.....	0
1.2.1. Associações e Sindicatos: diferenças e similaridades	0
1.2.2. Federações.....	0
1.2.3. Confederações.....	0
PARTE II - O LÍDER CLASSISTA	0
2.1. O que se espera de um líder classista?.....	0
PARTE III - A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO	0
3.1. Planejamento estratégico.....	0
3.2. Elaboração do plano estratégico.....	0
PARTE IV - GESTÃO SINDICAL: BOAS PRÁTICAS PARA DESENVOLVER O SEU SINDICATO	0
4.1. Trabalho em cadeia com os Sindicatos: uma tendência do futuro.....	0
4.1.1. Identificação do provável grupo de Sindicatos.....	0
4.1.2. Sensibilização dos dirigentes dos sindicatos potenciais.....	0
4.1.3. Formação do grupo com interesses comuns.....	0
4.1.4. Algumas considerações para a preparação do grupo visando melhores resultados.....	0
4.2. Alguns resultados de pesquisa realizada pelo IEL-GO.....	0
4.2.1. Representação.....	0
4.2.2. Convênio.....	0
4.2.3. Consultoria técnica.....	0
4.2.4. Serviços de RH.....	0
4.2.5. Estudos setoriais e pesquisas de mercado.....	0
4.2.6. Eventos.....	0
4.2.7. Divulgação (comunicação com o mercado).....	0
4.2.8. Informação.....	0
4.2.9. Lazer e cultura para valorizar o associativismo.....	0
4.2.10. Saúde.....	0

SUMÁRIO

4.2.11. Tecnologia.....	0
4.2.12. Outros.....	0
4.3. Contratação e formação do Executivo Sindical.....	0
4.4. Instalação de comissão de conciliação prévia.....	0
4.5. Instrumentos de apoio utilizados para o bom gerenciamento de um sindicato.....	0
PARTE V - SUGESTÕES DE PRÁTICAS PARA FEDERAÇÕES	0
5.1. Fortalecimento da base sindical através do desenvolvimento de cadeias sindicais.....	0
5.2. Ações para estimular o associativismo.....	0
CONSIDERAÇÕES FINAIS	0
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	0
ANEXO I - OS PASSOS INICIAIS PARA A FUNDAÇÃO DE UM SINDICATO	0
1.1. Registro sindical.....	0
1.2. Ações necessárias no processo de constituição de um sindicato.....	0
1.2.1. Redação de uma proposta de estatuto embasada na legislação vigente.....	0
1.2.2. Angariar recursos financeiros necessários para a criação legal da entidade.....	0
1.2.3. Trabalhar na arregimentação de outros associados para o sindicato.....	0
1.2.4. Definir o endereço do sindicato.....	0
1.2.5. Reuniões, atas e principais deliberações para a constituição de um sindicato.....	0
ANEXO II - ESTRUTURAÇÃO DO SINDICATO	0
II.1. Missão da diretoria provisória.....	0
II.2. Fontes de recursos para o funcionamento do sindicato.....	0

INTRODUÇÃO

INTRODUÇÃO

Um dos passos sugeridos ao empresário, quando ele procura registrar sua empresa, é inscrever-se no sindicato patronal da categoria em que o seu ramo de atividade se enquadra buscando, assim, o fortalecimento de sua classe.

Entretanto, sabe-se que a realidade se afasta enormemente desse princípio. Nem todas as empresas vêem necessidade em se filiar aos seus sindicatos, e muitas daquelas que assim o fazem se encontram insatisfeitas com as poucas conquistas feitas por eles, demonstrando isso com seu afastamento. Esse afastamento gera redução nos recursos financeiros e até mesmo na sua força política.

De certa forma isso é consequência da imagem nem sempre positiva que o empresário tem a respeito dos sindicatos e o desconhecimento dos benefícios que estes podem trazer aos seus negócios.

Existem sindicatos fortes e expressivos, que proporcionam às empresas filiadas grandes conquistas, além de apoio em suas atividades empresariais e muitos benefícios estendidos até mesmo a sua vida pessoal, mas é necessário reconhecer que esses são exceções. Grosso modo, a maioria dos líderes classistas tem a impressão de travar uma luta sem fim contra um inimigo que, em muitos casos, deveria ser seu aliado.

Como reverter esse quadro?

Por que alguns sindicatos se fortalecem mais do que outros?
Como fazer com que seu sindicato aumente seus recursos e sua força política ao mesmo tempo que trabalha em prol de seus associados?

Até o final deste manual serão fornecidas informações referentes direta ou indiretamente à gestão desses sindicatos, para que você obtenha respostas às questões mencionadas no quadro acima e para que, principalmente, possa contribuir com a gestão do seu sindicato.

A idéia de que uma classe fortalecida trará consideráveis benefícios ao seu próprio negócio deve ser um fator altamente difundido entre os empresários, independente do tamanho e do porte da atividade de suas organizações. Para que isto aconteça é necessária uma ação transformadora: a construção de uma nova realidade, na qual os sindicatos realmente sejam vistos como agentes fortalecedores da classe que defendem.

INTRODUÇÃO

Para tanto, é recomendado mudar, principalmente, a forma como a maioria desses sindicatos são geridos atualmente. Neste momento você deve estar se perguntando como fazer para que seu sindicato tenha a melhor gestão, como você se encaixa neste processo de mudança e se a sua importância nessa nova realidade foi reduzida.

Pelo contrário! O objetivo central deste trabalho é justamente valorizar os esforços do líder sindical, otimizando as atividades que requerem seu tempo, delegando aquelas que não precisam necessariamente ser desenvolvidas por ele.

A maioria dos líderes sindicais se vê diante de uma dura realidade: de tão envolvidos numa imensa burocracia e em atividades administrativas rotineiras, não conseguem se desprender de tudo isso para poder cumprir satisfatoriamente alguns de seus mais importantes papéis, como a criação de oportunidades e atuação política em benefício de sua classe.

É importante ressaltar que a gestão de entidades sindicais possui um estilo próprio que, apesar de requerer apoio nas tradicionais teorias e ferramentas administrativas, se caracteriza pelo espírito de coletividade, parceria e desenvolvimento mútuo, sobretudo da vontade dos filiados em fortalecer a classe e, conseqüentemente, sua empresa.

As mudanças necessárias ocorrerão se as informações e diretrizes contidas neste manual estiverem associadas à força de vontade, mantendo sempre o foco no interesse de todos os membros do sindicato. Para tanto é importante lembrar sempre que:

A união fortalece o grupo e com isso todos ganham!

Somente ao buscar o desenvolvimento e o fortalecimento de TODA a categoria é possível traduzir em resultados os esforços do grupo.

O líder sindical é a pessoa mais importante desse processo e, para tanto, deve ter tempo e ferramentas para trabalhar. Entretanto, para que o líder sindical consiga se liberar das atividades burocráticas, é fundamental que ele possa confiar na sua equipe de apoio. É neste ponto que entra o executivo sindical. Este profissional contribuirá com seus conhecimentos sobre a gestão e, juntamente com o líder sindical, trabalhará para fortalecer o sindicato. Mais detalhes sobre este profissional, aonde recrutá-lo, o perfil esperado dele e as atividades que ele deverá realizar estão dispostas no item 4.3. Contratação e formação do Executivo Sindical.

Mais esclarecimentos referentes às questões levantadas até o momento

INTRODUÇÃO

serão sugeridos no decorrer deste manual.

Na parte I, será exposta uma visão geral do que vem a ser uma entidade de classe, as várias formas de associações existentes e um breve relato histórico acompanhado de algumas conquistas recentes da CNI como entidade maior que representa a Indústria no território nacional. Nesse contexto apresentam-se as associações de classe em suas diversas formas e graus.

A segunda parte tratará do papel que o líder classista exerce diante de um sindicato, o que se espera dele e o perfil necessário para assumir o cargo.

A terceira parte relata a importância do planejamento em uma entidade sindical patronal e os principais pontos do planejamento estratégico.

A seguir está incluído neste manual um apanhado de boas práticas para desenvolver o seu sindicato, como também algumas sugestões às Federações, que devem ser levadas em consideração por aqueles que têm o desafio de gerir uma entidade de classe.

Será, portanto, oferecido ao leitor um guia onde estão listadas as melhores práticas já testadas e consagradas por sindicatos. Estas práticas são embasadas em ferramentas gerenciais operacionais e estratégicas que possibilitam ao sindicato o maior aproveitamento dos seus recursos. Trata-se de fórmulas que ajudarão os sindicatos, independentemente de seu porte, a operacionalizar suas atividades visando objetivos a curto, médio e longo prazo.

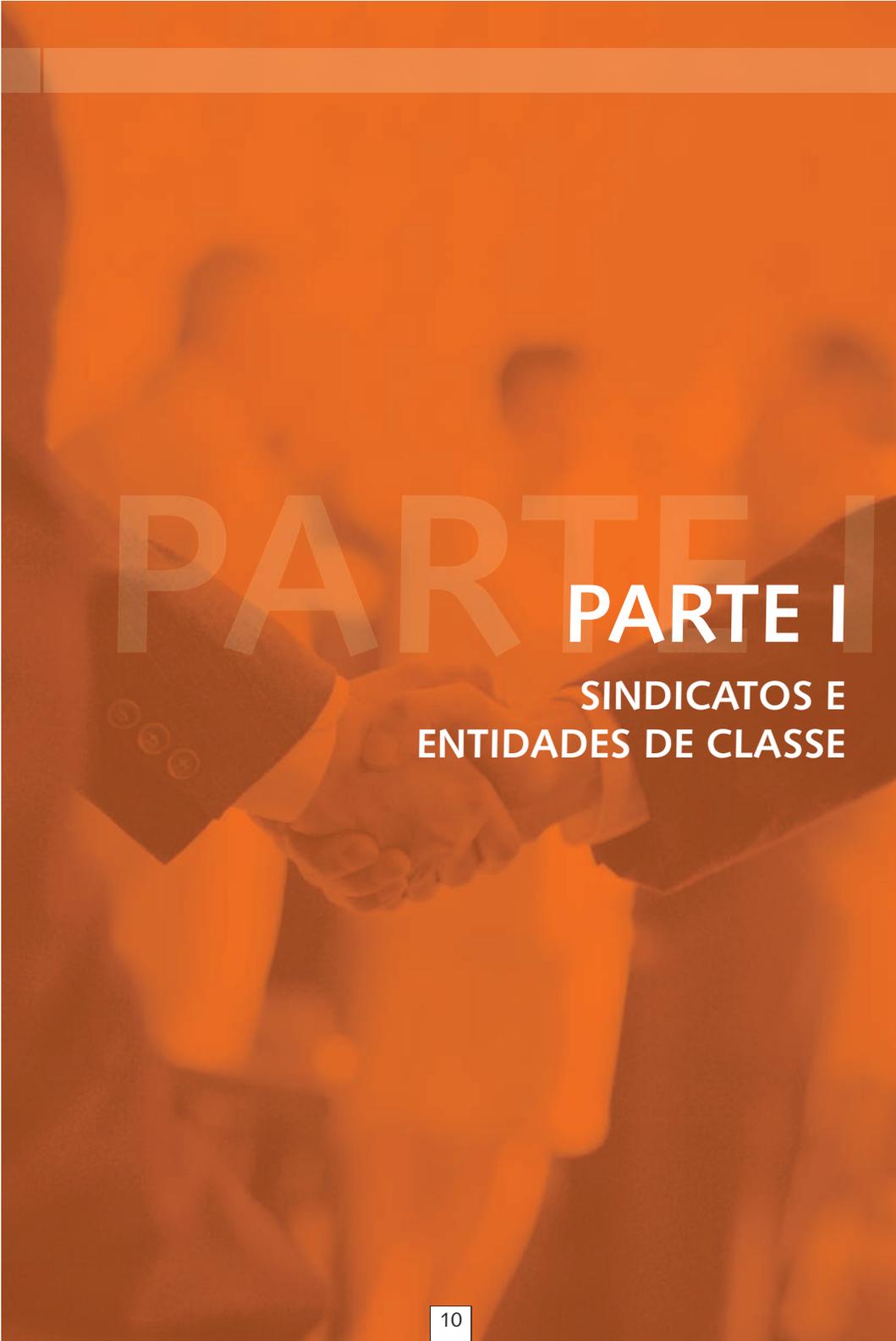
Para quem pretende fundar uma entidade sindical, o ANEXO I fornece desde informações referentes aos principais requisitos necessários até posturas a serem tomadas para que se obtenha sucesso nessa iniciativa. Estas informações são complementadas no ANEXO II onde é possível visualizar como a diretoria de instalação procede à estruturação do sindicato.

Para complementar o conteúdo deste manual e facilitar a aplicação prática do que foi discutido, se encontram disponíveis modelos de formulários e documentos no seguinte endereço eletrônico: www.ielgo.com.br.

Esses modelos são simplificados e podem fazer a diferença ao serem aplicados aos processos realizados pelo seu sindicato.

Você pode aumentar sua produtividade e seus resultados efetuando tarefas simples. É necessário somente associar a esses conhecimentos e ferramentas uma boa dose de empenho e perseverança, características comuns a pessoas que se dispõem a efetuar um trabalho para uma entidade sem fins lucrativos.

Após esclarecer onde se espera chegar com este manual, deseja-se que você tenha um bom aproveitamento do seu conteúdo.



PARTE I

PARTE I SINDICATOS E ENTIDADES DE CLASSE

PARTE I - SINDICATOS E ENTIDADES DE CLASSE

1.1. Aspectos históricos e peculiares das Entidades de Classe

Os sindicatos surgiram nos idos do século XVIII, na Europa, mais precisamente na Inglaterra, ao mesmo tempo do aparecimento da sociedade industrial e da expansão do capitalismo. O seu surgimento se deu principalmente para compensar a situação de exploração vivida naqueles tempos.

Os trabalhadores perceberam que somente se unindo e se organizando poderiam vencer as dificuldades pelas quais estavam passando. Conquistaram então vários direitos como os contratos coletivos, a jornada de 8 horas de trabalho e o direito a greve.

No outro lado da discussão estão as empresas que, com o surgimento dos sindicatos dos trabalhadores, viram a necessidade de se organizarem também. Surgem então, no Brasil, os sindicatos dos empregadores ou sindicatos patronais, que nasceram visando principalmente defender os interesses de cada categoria. Além de negociar com os sindicatos dos trabalhadores, ele também funciona como instrumento de negociação entre a categoria e o governo em demandas importantes como impostos e leis para o setor.

O sindicato, quanto mais forte, mais representatividade e conquistas proporcionam aos seus associados. Para aumentar ainda mais a sua expressividade ele ingressa na Federação condizente à sua atividade econômica.

As Federações são de âmbito estadual de representação, enquanto que nas Confederações o âmbito é federal.

1.2. O que são Entidades de Classe

Para maior compreensão do que se pretende sugerir no decorrer deste estudo, para a melhoria contínua do sindicato é necessário, antes de qualquer coisa, entender alguns pontos básicos sobre o assunto.

Entende-se por entidade de classe uma sociedade de empresas ou pessoas com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, sem fins lucrativos e não sujeita a falência, constituída para prestar serviços aos seus associados/filiados. Neste manual abordam-se as associações, sindicatos, federações e confederações.

É importante destacar que todas essas entidades são originalmente associações. Ressalta-se que as associações são apenas uma das formas de se organizar juridicamente, e que elas possuem diferenças essenciais em suas diversas formas. Em princípio, o que elas têm em comum é o fato de buscar, em sua forma coletiva, apoio em suas atividades, as quais são geralmente do mesmo ramo e região.

Na figura 1 estão dispostas as principais formas de associações em ordem de hierarquia.



Figura 1 - Hierarquia de representatividade patronal

Apesar da importância do tema entidades de classe, em termos gerais este manual dará ênfase à forma patronal, mais especificamente aos sindicatos.

Além das formas descritas na figura 1, ainda é possível apresentar a própria associação, no sentido da palavra. A partir de agora serão definidos os pormenores de cada uma delas: a associação, o sindicato, a federação e a confederação.

1.2.1. Associações e Sindicatos: diferenças e similaridades

Todas as entidades aqui estudadas são, em sua essência jurídica, associações. As associações são pessoas jurídicas de direito privado, formadas pela união de pessoas físicas ou jurídicas com objetivos comuns, sem finalidades lucrativas.

Segundo previsto no novo Código Civil, em seu art. 53, define-se legalmente a associação como uma “união de pessoas que se organizem para fins não econômicos”¹.

As associações compreendem todas as anteriores sociedades civis sem fins lucrativos, com exceção das fundações e cooperativas. O que as pessoas que nela se agrupam têm em comum são os ideais e os objetivos.

Na prática, as associações surgem como frutos de um ato de vontade. A vontade geralmente parte de um indivíduo ou da necessidade de um grupo de indivíduos. Eles devem possuir o perfil empreendedor e desbravador de quem deseja

1 - Código Civil Brasileiro. 54ªed. São Paulo: Editora Saraiva. 2003.

fazer a diferença. Devem perceber a importância de se organizar em grupos para enfrentar as dificuldades corporativas a que são submetidos.

Ao constatar a existência dessa vontade, inicia-se a busca por interessados que tenham objetivos em comum. Agrupar esses futuros parceiros constitui uma atividade fundamental para quem pretende se aventurar nesta nova empreitada. Essa vontade deve ser comum aos que ingressam em todos os tipos de associações.

De acordo com a ordem hierárquica das entidades de classe patronal, as associações - em sua origem - são iguais aos sindicatos, diferenciando-se deles somente pelo fato de não possuírem o direito de representação legal para participar das instituições econômicas organizadas pelo Estado e para defender os interesses da classe junto ao mesmo.

Pode-se dizer que uma associação patronal é considerada como aquela que se organiza por empresas da mesma categoria, com a intenção de defesa de seus interesses. Ela pode ser livre ou ter caráter sindical.

Enquanto a associação livre não representa uma categoria, mas apenas associados, ou seja, é uma pessoa jurídica de direito civil, regida pelo Código Civil, a sindical representa categoria e possui prerrogativas indicadas no artigo 513 da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).²

Portanto, o sindicato - razão de ser deste manual - na forma patronal é a reunião (associação) de pessoas jurídicas que possuem atividades econômicas (empregadores) comuns visando a defesa de seus interesses coletivos.³

Segue, na figura 2, um resumo das ações exclusivas de um sindicato.

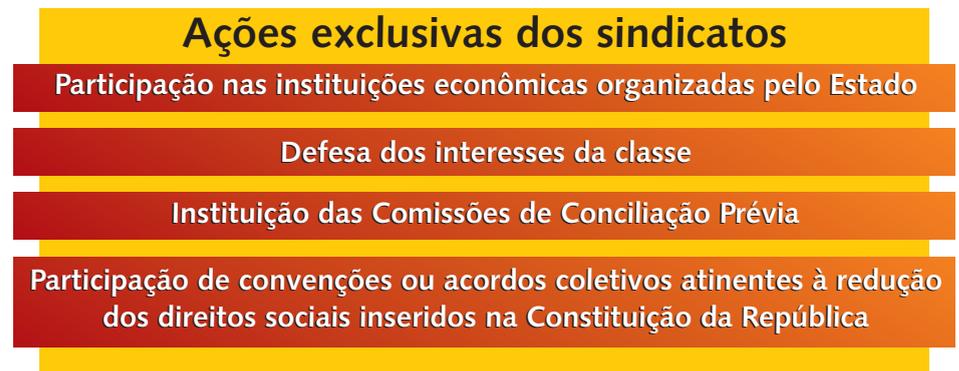


Figura 2 - Ações exclusivas dos sindicatos

2 - Amauri Mascaro em Artigo A organização Sindical e o Novo Código Civil de Roberto Luis Lopes Nogueira, p.2

3 - Artigo 51 - CLT comentada. Eduardo Gabriel Saad, 35ª ed. 2002.

Serão expostos, no decorrer deste manual, as etapas de fundação, instalação e a efetiva gestão de um sindicato.

A seguir, serão analisadas as chamadas associações sindicais de grau superior.

1.2.2. Federações

São associações sindicais de grau superior, organizadas com no mínimo 5 sindicatos, representados por grupos idênticos, similares ou correlatos. Elas agrupam os sindicatos de determinado município ou região a ela filiados, e representam suas atividades econômicas.

As federações surgiram em 1937, no governo de Getúlio Vargas, com a CLT, onde foi determinada a sua criação em todo território nacional. Elas buscam discutir questões econômicas nacionais, solucionando problemas que venham a dificultar o crescimento do setor ou que impeçam o desenvolvimento das micro e pequenas empresas. Essa representação foi sendo firmada gradualmente em todos os Estados do Território Nacional e tem como função congregar e organizar os sindicatos do setor.

Elas foram constituídas para fins de estudo, coordenação e proteção de suas categorias econômicas. Têm o intuito de colaborar com os poderes públicos e demais associações, no sentido de promover a solidariedade social, como também manter sua subordinação aos interesses nacionais.

Ao longo de sua história elas têm participado de todos os grandes acontecimentos que envolvem o setor, colaborando decisivamente com os poderes públicos para implantação e consolidação do parque industrial.

Por iniciativa dessas representações, foram criadas e/ou aprovadas leis essenciais ao setor produtivo, como a redução ou isenção de alíquotas de impostos estaduais e melhorias nas regras específicas de funcionamento do setor.

A atuação das Federações pode diferir em alguns pontos em seus Estados de origem. De forma geral, têm adotado procedimentos semelhantes no que diz respeito à organização dos empresários do setor, tais como:

- a criação de Conselhos Temáticos Setoriais, compostos por empresários, executivos e estudiosos que se dispõem a, voluntariamente, contribuir para o desenvolvimento da indústria no País. Têm as funções básicas de debater as questões de caráter político, técnico, econômico e legal de interesse das indústrias e de suas entidades representativas; propor e promover ações para a melhoria do desempenho setorial;

atuar politicamente na defesa dos interesses do setor; assessorar a presidência da entidade e promover ações educativas para o desenvolvimento de uma cultura industrial consistente;

- a realização de eventos de mobilização e atendimento de interesse empresarial (feiras, cursos e comemorações diversas);

- a mobilização da imprensa e de outras entidades formadoras de opinião para a promoção de pleitos setoriais junto ao legislativo e executivo; manutenção de cadastros, publicações específicas e centros de documentação direcionados ao meio;

- a elaboração e manutenção de estudos, pesquisas e informações estatísticas e econômicas ligadas ao desempenho industrial;

- assessorias jurídica, trabalhista, legislativa, aduaneira, tributária, técnica e outras necessárias ao bom desempenho dos sindicatos industriais;

- a prestação de serviços técnicos, de capacitação empresarial e o atendimento aos trabalhadores das indústrias, visando melhor qualidade de vida e trabalho através de seus órgãos sistêmicos (IEL, SESI, SENAI e outras entidades de âmbito estadual).

1.2.3. Confederações

São associações sindicais de grau superior, organizadas com o mínimo de 3 federações, representadas por grupos idênticos, similares ou correlatos, e sede na Capital da República.

Reconhecidas na mesma ocasião em que as federações, ou seja, em 1937, as confederações são a última instância das entidades de classe, representando um determinado setor da economia de forma integrada com as federações. Trabalham principalmente na defesa dos interesses do setor que representam. Agem também como promotoras e apoiadoras do desenvolvimento do País de maneira sustentada e equilibrada.

As confederações formadas por federações de empregadores são denominadas: Confederação Nacional da Indústria; do Comércio; de Transportes e da Agricultura.

A CNI coordena um sistema formado pelas 27 Federações de Indústrias dos

Estados e do Distrito Federal - às quais estão filiados mais de mil sindicatos patronais - e administra o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), o Serviço Social da Indústria (SESI) e o Instituto Euvaldo Lodi (IEL).

O que uma confederação, através das federações, pode fazer pelos sindicatos?

As confederações atuam nas grandes questões ligadas ao setor defendido por elas. Dentre os principais resultados da CNI nos últimos tempos, citam-se algumas ações direcionadas ao fortalecimento do setor:

- Mapa Estratégico da Indústria, que define as estratégias e as bases necessárias ao desenvolvimento de uma indústria forte, dinâmica e com participação expressiva no comércio mundial.
- Conselhos Temáticos Permanentes, cuja função é assessorar as decisões de seus órgãos institucionais. São compostos por líderes empresariais, representantes de Federações e Associações Setoriais da Indústria.
- ADIN - Ação Direta de Inconstitucionalidade, instrumento com o qual alguns poucos organismos e entidades (dentre os quais a CNI) podem questionar, diretamente junto ao Supremo Tribunal Federal (STF), a constitucionalidade de leis e atos normativos federais e estaduais. Por esse meio (chamado de controle concentrado de constitucionalidade) o STF, quando reconhece a inconstitucionalidade da norma federal ou estadual, suspende sua vigência, de modo que a decisão é aplicável para toda a sociedade.
- Fórum Nacional da Indústria, iniciativa da CNI considerada como um grande avanço do setor empresarial pelas associações que o compõem. Constitui uma ação integrada dos órgãos de maior expressão no setor (responde por todo o PIB industrial do Brasil),

visando fortalecer a representação nacional da indústria. Uma de suas principais funções é ajudar a formular estratégias de interesse do setor produtivo e da economia brasileira.

- CIN - Rede de Centros Internacionais de Negócios, presentes nos Estados (em quase todas as Federações), são liderados pela CNI para apoiar a internacionalização das empresas brasileiras.
- Fórum de Representação de Interesses Brasileiros na Comercialização Internacional, participação no fórum internacional de negociação de tarifas comerciais (discussões que buscam defender e valorizar os interesses brasileiros no mercado internacional, no que se refere a normas e tarifas para exportação).

Como observado anteriormente, uma entidade sindical possui características especiais que a fazem apresentar uma composição estrutural única, necessitando assim de um profissional com características diferenciadas.

Em uma sociedade corporativa, um profissional, para estar à frente de uma empresa, necessita possuir algumas características específicas. O mesmo se dá em uma entidade sindical.

O líder sindical não é um profissional contratado. Ele surge no decorrer dos trabalhos de fundação desse tipo de associação, ou até mesmo depois que ela já se formou, sendo obrigatoriamente parte desta como os demais associados. Resumindo, ele partilha os mesmos interesses econômicos que os demais associados, possui uma empresa associada e tem um perfil onde o espírito de coletividade predomina. O seu objetivo principal é o de pôr em prática os ideais dos associados de um determinado sindicato.

2.1. O que se espera de um líder classista?

Não há vínculo empregatício entre o sindicato e o líder classista ou sindical. Portanto, não existe um trabalho de seleção de um perfil que encaixe com a vaga e sim o surgimento desse líder, através da manifestação da vontade de todos os associados ou de sua maioria.

Essa percepção transfere a compreensão da liderança do líder para os liderados, uma vez que o líder só é considerado como tal quando há a aprovação dos liderados. Ressalta-se que grande parte do poder do líder encontra-se no próprio grupo.⁴

A liderança tem que ser conquistada naturalmente. Quando imposta, não é bem recebida pelos liderados e, mesmo sendo eficiente durante algum tempo, provoca um desgaste constante nas relações entre ambos. Isso acaba diminuindo a autoridade do líder e, conseqüentemente, abalando o desempenho da organização.

O líder é aquele que consegue obter a cooperação e o comprometimento de seus liderados na execução daquilo que foi planejado. Antigamente, acreditava-se que o líder já nascia líder, sendo, portanto, uma característica limitada a um grupo de pessoas agraciadas pelo destino. Hoje, a liderança é vista como um conjunto de habilidades e conhecimentos que podem ser aprendidos, desenvolvidos e aperfeiçoados.

4 - Fernando G. Tenório em Gestão de ONGs: principais funções gerenciais, p.84.

PARTE II - O LÍDER CLASSISTA

Então, pode-se afirmar que o líder sindical deve estar sempre ampliando suas habilidades, tornando-se assim mais preparado para todo tipo de negociações, reuniões e assembléias.

Ao deixar a administração e os objetivos que orientam a associação a cargo de uma pessoa, o sindicato e seus associados estão à espera do que o líder irá promover para desenvolver a classe e, conseqüentemente, as empresas ligadas a ela.

Algumas atitudes que esse líder deve demonstrar:

- **Articulação de oportunidades para o setor por ele representado**
- **Presença na política sindical**
- **Capacidade de se relacionar (rede de contatos)**
- **Capacidade de conviver com diferenças**
- **Ter consciência dos benefícios proporcionados pela valorização da entidade em relação aos seus filiados**
- **Idealismo, perseverança, iniciativa própria e comprometimento com os resultados**
- **Ter conhecimento sobre gestão sindical**
- **Adotar como prática o planejamento estratégico de acordo com a realidade apresentada e com os indicadores setoriais**
- **Ter visão e orientar-se continuamente para o futuro**

PARTE II - O LÍDER CLASSISTA

Além dessas características, ele deve saber conduzir reuniões, para que estas tenham o efeito desejado; levar adiante e fazer valer os direitos dos associados; se expressar objetivamente, evitando ser cansativo; e, acima de tudo, ser humilde em reconhecer que existem alguns assuntos que ele não domina inteiramente, deixando algumas questões a cargo de quem melhor entende do assunto tratado.

Por último, e não menos importante, este profissional deve ter consciência da sua condição de prestador de serviços para a sua classe. Ele é o representante de muitos, que confiam e acreditam nele, e por isso deve dar atenção especial às decisões que sejam as melhores para todos, ainda que não atendam aos seus próprios interesses.

PARTE III - A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO⁵

Planejamento é o processo para estabelecer antecipadamente a finalidade da ação, escolher objetivos e prever as atividades e os recursos necessários para atingi-los.

Com este conceito em evidência percebe-se que algumas ações são planejadas até mesmo sem saber. Uma agenda diária, a marcação de visitas comerciais, a pauta de uma reunião. Enfim, todas essas ações profissionais corriqueiras são ações planejadas.

O tempo gasto no planejamento permite que haja preparação para avaliar riscos, aproveitar oportunidades e não desperdiçar recursos. Pode-se dizer então que:

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

Ao procurar aplicar este princípio na realidade de um sindicato, percebe-se que suas ações também necessitam de planejamento, como toda e qualquer organização, independente de possuir ou não fins lucrativos.

Um bom planejamento pode ser a diferença entre o sucesso e a fracasso de uma entidade sindical.

**É importante PREVER para PROVER!
Somente construindo o HOJE obteremos o
FUTURO desejado**

5 - Alguns pontos do item 5 foram subsidiados na obra de Fernando G. Tenório, Gestão de ONGs: principais funções gerenciais, p.28 a 30.

3.1. Planejamento Estratégico

○ planejamento estratégico é voltado para a visão ampla, global e de longo alcance (3 anos).

É possível realizar planejamento estratégico em uma entidade de classe? Isto já acontece?

Não só é possível como também é esperada a realização do planejamento para essas entidades. Muitos sindicatos já adotaram essa prática quando sentiram necessidade de melhorar a administração geral dos trabalhos e, principalmente para se manterem em alerta quanto ao futuro.

Essas associações podem se sentir inseguras principalmente quanto ao financiamento de suas atividades, o que as obriga a dimensioná-las com freqüência e mantê-las sob o mais rígido controle.

○ planejamento estratégico é, então, uma importante ferramenta para planejar o futuro de uma entidade, pois está atento ao que ocorre no ambiente externo, em constante transformação. Importante anotar, porém, que para se realizar um planejamento efetivo, é necessário ter uma visão apurada dos indicadores setoriais, aos quais a entidade se encontra ligada.

Não deve ser esquecido que eles possuem uma estrutura peculiar onde a representação de uma determinada classe empresarial é seu principal objetivo. Portanto, ao procurar realizar o planejamento estratégico, estas associações devem considerar as suas diretrizes enquanto entidades de classes, bem como a situação do mercado da classe representada por elas.

Tudo isso é essencial no planejamento estratégico de qualquer associação desse tipo, pois, devido às suas características especiais, sua sobrevivência depende de uma administração competente e também da sobrevivência de suas empresas filiadas.

Um sindicato que tem Planejamento Estratégico serve de bom exemplo aos seus filiados.

A elaboração de um Planejamento Estratégico é fruto do consenso sobre onde o sindicato está, onde gostaria de estar e como ele poderá chegar lá. Embora o processo de planejamento estratégico geralmente leve ao desenvolvimento de um plano escrito, esse documento não é o objetivo final. A verdadeira meta e a vantagem do planejamento estratégico é o comum entendimento do seu sindicato agora e no futuro.

Encaixando essas informações em um contexto mais prático, pode-se dizer que o planejamento estratégico deve ser entendido como um processo de aprendizado e integração, que visa fazer com que os membros da organização compartilhem idéias a respeito de seus rumos.

A realização desse plano exige dos líderes e dirigentes do sindicato um constante acompanhamento da realidade à sua volta, questionando sobre tudo, o que por sua vez amplia a visão de todos os envolvidos. É também importante e muito esperado que se busque a adaptação à realidade desejada.

Qualquer plano que não envolva todas as partes interessadas tende a fracassar. Ele necessita de conhecimento, criatividade e diálogo entre os interessados no seu sucesso.

Uma comissão deve ser formada com o objetivo de traduzir os interesses e os desejos da maioria. Tudo isso, claro, tendo como base uma realidade que deve estar diretamente ligada aos projetos da organização, olhando sempre para futuro.

Deve-se então manter um acordo sobre os seguintes assuntos:

- o potencial do sindicato em relação à arrecadação e crescimento;
- os fatores que determinem o sucesso competitivo do sindicato, agora e no futuro;
- suas metas e diretrizes estratégicas atuais e futuras;

a missão e visão que facilitam a identificação da direção estratégica que deve ser tomada;

como as atividades diárias do sindicato serão orientadas nesta direção;

como várias áreas funcionais e unidades de negócio se apoiarão mutuamente e contribuirão para as metas estratégicas globais.

A seguir citam-se as etapas do processo de elaboração.

3.2. Elaboração do Plano Estratégico

É constituído das seguintes etapas principais: definição de valores e princípios, da missão, da visão de futuro, da análise da realidade externa, da análise da realidade interna, da definição de objetivos e de estratégias, da redação do plano de ação e do cronograma de implantação.

Missão

É a finalidade, a razão de ser da entidade. É a mais elevada aspiração que legitima e justifica social e economicamente a existência de um sindicato e para a qual devem se orientar todos os esforços.

Análise do Contexto Externo

Identificar oportunidades⁶ e ameaças⁷ que permeiam a associação.

Análise do Contexto interno

Identificar os pontos fortes⁸ e fracos⁹ que influenciam seu funcionamento ou desempenho.

6 - É o aspecto que afeta ou pode vir a afetar positivamente a organização, contribuindo para o cumprimento de sua missão.

7 - É o aspecto que afeta ou pode vir a afetar negativamente a organização, comprometendo o cumprimento de sua missão.

8 - São os aspectos da organização e dos indivíduos que nela trabalham que contribuem para sua sobrevivência e consolidação.

9 - São os aspectos da organização e dos indivíduos que nela trabalham que a ameaçam a sua sobrevivência e consolidação.

Objetivos

São propósitos específicos, alvos a serem atingidos ao longo de determinado período de tempo, que, em conjunto, resultarão no cumprimento da missão da organização.

Estratégias

São caminhos escolhidos que indicam como a organização pretende concretizar seus objetivos e, conseqüentemente, sua missão.

Fonte: Adaptado de Fernando G. Tenório em sua obra *Gestão de ONGs principais funções gerenciais*, p.30 a 39.

Outros conceitos pertinentes ao planejamento estratégico:

Valores e princípios¹⁰ - idéias fundamentais em torno das quais o sindicato foi constituído. Representam as convicções dominantes e as crenças básicas.

Visão¹¹ - a visão representa um estado futuro desejável da organização:

como se pretende que o seu sindicato seja visto e reconhecido; e

onde se deseja posicionar o sindicato.

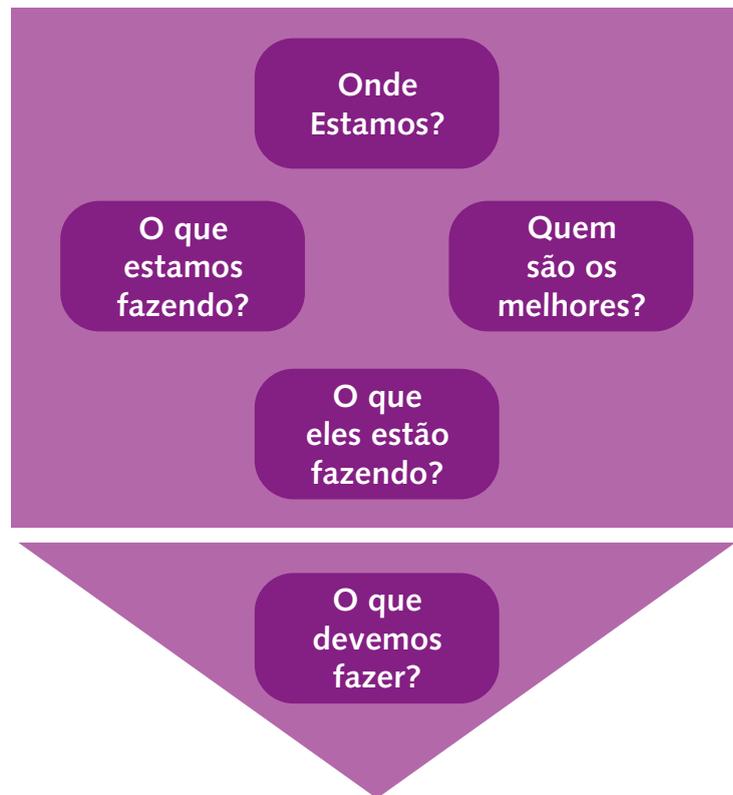
Ambiente interno e externo - proporcionam a visualização de possíveis obstáculos para o alcance da missão. A análise dos pontos fortes e fracos, das ameaças e oportunidades, também chamada de análise SWOT¹², consiste em analisar a realidade que se apresenta e buscar a compreensão do futuro. Para isto é importante que o sindicato se pergunte aonde a entidade se encontra, quem são os melhores e o porquê, o que eles estão fazendo e o que estamos fazendo para formular o plano do que DEVEMOS FAZER.

10 - Plano de Gestão - Universidade Federal de Viçosa, 2005-2008.

11 - Idem

12- O termo SWOT vem do inglês e representa as iniciais das palavras *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças).

PARTE III - A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO



Ao buscar traduzir todas estas informações é importante que se elabore um documento onde constem todas as resoluções do grupo envolvido no planejamento estratégico.

Para a sua execução é necessário também que se antevjam o seu contexto tático e operacional. O cronograma de implantação é, então, um item que não deve ser ignorado, pois proporciona um maior controle das ações a serem promovidas.

Nas Informações Complementares, disponíveis no endereço: www.ielgo.com.br, encontra-se disponível um esquema metodológico simplificado, possibilitando o melhor entendimento. Lembrando que se faz necessário que o executivo sindical esteja apto a conduzir o processo de compreensão do conteúdo até agora visualizado. Ele deve ter o conhecimento teórico necessário para auxiliar neste processo.

PARTE IV

GESTÃO SINDICAL: BOAS PRÁTICAS PARA DESENVOLVER O SEU SINDICATO

PARTE IV - GESTÃO SINDICAL: BOAS PRÁTICAS PARA DESENVOLVER O SEU SINDICATO

Seguem algumas considerações acerca do que vem a ser um sindicato patronal. Observou-se que ele age em benefício coletivo de um segmento ou ramo de negócios específico buscando o fortalecimento da classe.

Conclui-se que a estrutura de uma entidade sindical em nada se parece com o de uma empresa.

Apesar de possuir objetivos diferentes das organizações empresariais, o sindicato também necessita alcançar resultados, tecer estratégias, estar de olho no mercado, satisfazer enfim seus clientes (filiaados).

Não basta somente ter boas intenções e vontade política para compor 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 que as ferramentas de uso gerencial sejam aproveitadas para maximizar os resultados da entidade.

Outra importante consideração a ser feita é que uma organização com fins de representação não pode ficar ligada aos interesses somente de alguns usuários, mas sim buscar satisfazer as expectativas de seus clientes/filiaados.

Com essa preocupação em mente, procurou-se levantar neste documento algumas ações que possibilitem ao líder sindical enxergar melhor o seu sindicato.

Nesta etapa do manual serão tratadas algumas dessas ações, com o objetivo de chamar a atenção do líder sindical quanto à existência delas, sua relevância e a realidade em que elas se encaixam, tendo em vista suas principais características.

Não se pode deixar de mencionar um importante elo entre o líder sindical e o sucesso almejado de sua gestão: o executivo sindical. Este profissional coloca em prática as decisões da diretoria da entidade, dando suporte e efetuando as ações determinadas pelo líder. São profissionais que possuem formação gerencial e são desenvolvidos especificamente para gerenciar entidades sindicais. Em item específico logo a seguir (4.3) será demonstrado o perfil esperado deste profissional e aonde recrutá-lo.

Estudos complementares se fazem necessários para maior aprofundamento e melhor compreensão do assunto discutido. Este é apenas o ponto de partida sobre o assunto.

PARTE IV - GESTÃO SINDICAL: BOAS PRÁTICAS PARA DESENVOLVER O SEU SINDICATO

4.1. Trabalho em cadeia com os sindicatos: uma tendência do futuro

Muitos estudiosos prevêem que os sindicatos, nos moldes atuais, não sobreviverão às mudanças econômicas e sociais do Século XXI, bem como às reformas que se encontram em andamento.

O sindicato, como toda e qualquer organização, tem que evoluir. Para que isto aconteça, ele precisa formular uma nova agenda de trabalho, profissionalizando seus gestores (líderes e executivos).

O fortalecimento dos sindicatos através da profissionalização de sua gestão foi o principal objeto de estudo até o momento. A fraqueza neste tipo de organização está em agir de forma isolada. Da mesma forma que as empresas buscam fortalecer seus negócios ao se associar a um sindicato, a entidade pode se fortalecer ao se unir a outros sindicatos do mesmo setor produtivo. A máxima é que, ao se agrupar com outras entidades com interesses semelhantes, todas se fortalecem. É a chamada cadeia de interesses.

Pense no seu sindicato como um elo de uma corrente.

Essa cadeia teria o poder de transformar a relação entre os parceiros de determinado negócio, trazendo às empresas muitos benefícios, dentre eles:

- maior poder de barganha junto ao poder público (fortalecimento dos pleitos, pela maior representatividade);
- melhores negociações com fornecedores (compras compartilhadas);
- redução de custos X maximização de resultados;
- desenvolvimento de pesquisas tecnológicas e mercadológicas;
- aquisição de equipamentos e serviços;

PARTE IV - GESTÃO SINDICAL: BOAS PRÁTICAS PARA DESENVOLVER O SEU SINDICATO

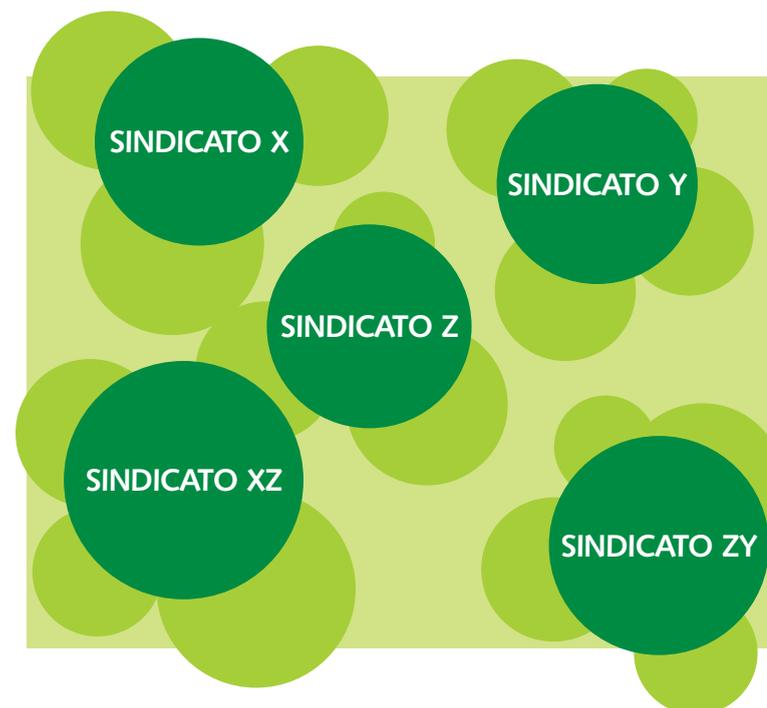
- formulação de estratégias conjuntas de marketing;

- busca de treinamentos coletivos;

- serviços mais eficazes;

- executivos mais competentes.

Essas cadeias estratégicas de sindicatos já são vistas por muitos como uma arma competitiva do século XXI, uma vez que possibilitam o acesso a muito mais recursos do que qualquer outro sindicato isolado possui ou possa ter.



4.1.1. Identificação do provável grupo de sindicatos

O que é necessário para começar um trabalho em cadeia

O primeiro passo é identificar os possíveis parceiros dessa empreitada. Os resultados podem ser melhores se os sindicatos que compõem o grupo:

- possuem foco em resultados;
- possuem problemas em comum e disposição para resolvê-los;
- têm interesse na mudança e na melhoria contínua;
- possuam gestores com certo desprendimento;
- possuam líderes que estejam sensibilizados para o trabalho em grupo;
- sejam do mesmo ramo de atividade ou de ramos complementares;
- situam-se na mesma região de interesse.

Após definir o possível e desejável grupo de trabalho com quem o seu sindicato firmará esta parceria, inicia-se a fase mais difícil de todo o processo. Envolver os líderes que compõem o elo do seu grupo de interesse é um processo lento e trabalhoso, que exige grande poder de argumentação, transparência e negociação. Aplica-se aqui a política do ganha-ganha, onde a negociação deve ser intensificada,

provocando discussões e gerando a certeza de que ceder às vezes se faz necessário para poder ganhar mais na frente.

Cabe aqui um esclarecimento relevante. Passar a trabalhar em cadeia pode ser extremamente proveitoso, mas é importante que se tenha planejamento e força de vontade para que esta iniciativa surta o resultado desejado. Todo empreendimento que aparente a possibilidade de divisão de poder pode ser visto com desconfiança por seus dirigentes. Entretanto, esclarece-se que na cadeia de sindicatos o que acontece não é a divisão de poder e sim o compartilhamento do espaço físico e da equipe de trabalho, visando a diminuição de custos e a união dos objetivos, com o intuito de obter melhores resultados. Pense que, se a cadeia se fortalece, o seu sindicato por consequência ganha força também, e seus filiados passam a enxergar a sua filiação como um investimento, procurando ainda mais os benefícios advindos de sua entidade.

Lembre-se que a idéia de cadeia não é novidade. Esse tipo de prática, caracterizada pelos esforços conjuntos, vem sendo utilizada com grande sucesso por gestores de empresas industriais, comerciais e de serviços, como também em APLs (Arranjos Produtivos Locais)¹³ E tem tido resultados excelentes. Os sindicatos patronais, representados por empresários atuantes, preocupados com sua sobrevivência e observando que essas experiências estão sendo compartilhadas com outros empresários de visão que possuem a mesma preocupação, estão cada vez mais aderindo a essa tendência que, se bem executada, trará inúmeros benefícios.

13 - São aglomerações de empresas localizadas em um mesmo território, que apresentam especialização produtiva e mantêm algum vínculo de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si e com outros atores locais tais como governo, associações empresariais, instituições de crédito, ensino e pesquisa. Entenda por território um campo de forças, uma teia ou rede de relações sociais que se projetam em um determinado espaço. Nesse sentido, o Arranjo Produtivo Local também é um território onde a dimensão constitutiva é econômica por definição, apesar de não se restringir a ela. (SEBRAE, 2006)

PARTE IV - GESTÃO SINDICAL: BOAS PRÁTICAS PARA DESENVOLVER O SEU SINDICATO

4.1.2. Sensibilização dos dirigentes dos sindicatos potenciais

Sensibilizar significa atrair a atenção, tornar receptivo, ligando os indivíduos por um ato solidário. Portanto, a primeira etapa deste trabalho normalmente é conduzida através de reuniões, palestras, seminários, onde alguém com entendimento do assunto aborda:

- conhecimentos de união, cooperação sindical, experiências nacionais e de outros países, de preferência do mesmo setor;

- prováveis vantagens e benefícios para o grupo em questão;

- metodologia, ou seja, como fazer, incluindo as formas jurídicas;

- distribuição de material de estudo, como manuais, cartilhas, fitas de vídeo e reportagens sobre o assunto;

- proposta de um plano de trabalho para o grupo;

- incentivo para que os interessados conheçam outras experiências em visitas técnicas a grupos que alcançaram bons resultados.

É importante esclarecer que essas ações, visando à sensibilização dos possíveis membros de uma cadeia, devem ser planejadas com bastante antecedência, sem perder de vista o objetivo principal que é agrupar novos parceiros.

Considerando o sucesso dessa iniciativa, obtém-se então um grupo de sindicatos com interesses comuns.

PARTE IV - GESTÃO SINDICAL: BOAS PRÁTICAS PARA DESENVOLVER O SEU SINDICATO

4.1.3. Formação do grupo com interesses comuns

Este grupo deve dar início aos trabalhos através dos seguintes procedimentos:

- formar uma comissão ou diretoria provisória;

- eleger um líder para manter a chama desta iniciativa acesa. Esta é uma tarefa crucial para o desenvolvimento e execução deste empreendimento;

- definir preliminarmente algumas regras básicas de funcionamento, destacando-se a programação de reuniões, responsabilidades delegadas etc;

- levar os assuntos para a reunião somente depois de previamente discutidos. Dessa forma, as reuniões se tornam mais produtivas, se atendo principalmente à decisão dos assuntos anteriormente deliberados.

Assim que o grupo for formado, dá-se início ao trabalho. Este consiste basicamente em:

- levantar os problemas e/ou oportunidades comuns;

- discutir prioridades a serem atacadas;

- definir ajuda necessária para transformar a idéia em realidade.

É muito importante que logo no início seja eleita e realizada uma ação viável e que possibilite resultados visíveis para todos no mais curto prazo. Com resultados positivos fica mais fácil fundamentar e consolidar a iniciativa.

PARTE IV - GESTÃO SINDICAL: BOAS PRÁTICAS PARA DESENVOLVER O SEU SINDICATO

4.1.4. Algumas considerações para a preparação do grupo visando melhores resultados

Para garantir o sucesso do grupo, uma preparação bem conduzida é de suma importância. O objetivo aqui é maximizar resultados facilitando o processo da melhor forma possível. Para isso:

- viabilize reuniões e treinamentos visando maior capacitação acerca de assuntos ligados a trabalhos realizados em equipe, abordando questões como: liderança, relação ganha X ganha versus ganha X perde, lealdade, compromisso com resultados, convivência profissional, resolução de conflitos, entre outros;

- busque pessoas e/ou entidades que conheçam o associativismo e o setor para ajudar diretamente com informações e consultoria específica;

- desenvolva a idéia de que o grupo deve atacar um problema de cada vez, para não se perder em muitas frentes. Eleja uma frente e somente depois passe para outra;

- consiga com os participantes desta ação o compromisso de permanecer no grupo por um tempo mínimo suficiente para implantação do primeiro projeto;

- evite admitir novos participantes antes de ter experimentado alguns resultados concretos.

Traduzindo o que foi dito até o momento em um exemplo prático, imagine o seguinte: cinco sindicatos ao se unirem em uma gestão em cadeia ou compartilhada, reduziriam os seus gastos, principalmente se eles se unirem em um mesmo espaço físico. Considerando os seus objetivos em comum, isso é possível. Basta boa vontade e planejamento. Com a economia que se faz nos custos fixos de cada uma das entidades unificadas é possível contratar uma equipe para ser gerenciada por um executivo qualificado que possibilite lutar, juntamente com o líder sindical, não só pelos interesses de um sindicato, mas de toda a cadeia. Com isso o planejamento das atividades pode ser feito e executado por uma equipe competente possibilitando,

PARTE IV - GESTÃO SINDICAL: BOAS PRÁTICAS PARA DESENVOLVER O SEU SINDICATO

assim, maior liberdade ao líder sindical para que ele exerça suas funções alcançando maior efetividade sem, no entanto, prejudicar a gestão de sua empresa de origem.

Pode parecer a princípio que essa unificação diluiria o poder e a liberdade de cada um dos seus sindicatos participantes. Mas não é isso que ocorre. Pelo contrário, a tendência é que esse poder aumente, pois da união surgirá uma entidade que representará um número muito mais significativo de empresas. A sua força vem dessa união.

Destacando o que foi dito, basta planejamento. Uma idéia interessante neste tipo de iniciativa é dividir o tempo de atendimento do sindicato por dia da semana. Isso faria com que todos os que quisessem um contato direto tenham um espaço. Enquanto isso, a equipe estaria lidando com todas as questões burocráticas todos os dias da semana.

○ interessante é encontrar uma forma bem planejada que atenda a todos os sindicatos.

PARTE IV - GESTÃO SINDICAL: BOAS PRÁTICAS PARA DESENVOLVER O SEU SINDICATO

4.2. Alguns resultados de pesquisa realizada pelo IEL-GO

Neste item o líder sindical encontrará os resultados de uma pesquisa realizada pela Área de Estudos e Pesquisas do IEL-GO.

Essa pesquisa teve como principal objetivo levantar, junto às entidades representativas empresariais de diversas categorias no país, exemplos de práticas de sucesso. Em razão da grande quantidade e diversidade de ações encontradas, o IEL-GO não entrará em detalhes quanto ao como fazer em cada uma delas. Entretanto, ele se coloca à disposição para maiores esclarecimentos quanto aos resultados dessa pesquisa, e para eventuais consultas ao referido documento na íntegra.

As práticas a seguir listadas dependerão de um executivo competente no sindicato

A seguir estão listadas práticas e ações levantadas pela pesquisa

De forma geral, os serviços prestados pelos sindicatos se referem a: representação setorial, parcerias com entidades para o desenvolvimento de ações, consultoria/assessoria técnica, prestação de serviços específicos, espaços para eventos, divulgação de materiais de ordem legal, relatórios técnicos, econômicos e jornalísticos que envolvam temas do interesse dos associados, realização de eventos (missões, congressos etc), promoção do lazer e da cultura, ações de responsabilidade social e desenvolvimento de recursos humanos.

PARTE IV - GESTÃO SINDICAL: BOAS PRÁTICAS PARA DESENVOLVER O SEU SINDICATO

4.2.1. Representação

Preparação a respeito das principais práticas dos sindicatos dos trabalhadores. A preparação antes da Convenção Coletiva de Trabalho é de suma importância para que a negociação flua. Uma boa solução é designar o responsável pela negociação a participar de cursos que envolvam negociações coletivas;

identificação de oportunidades para os filiados junto ao Sistema Federação das Indústrias e SEBRAE;

reivindicações junto ao governo federal, estadual e municipal pela redução de impostos incidentes sobre os produtos do setor; pelo aumento das alíquotas de importação de produtos do setor e outros pedidos da classe representada pelo sindicato - este contato entre sindicato e governo deve ser feito de forma permanente;

articulação junto ao Congresso Nacional, com suas assessorias, para a formulação de Projetos de Lei de interesse do setor;

representação dos associados em demandas judiciais coletivas;

representação do setor junto ao Governo Federal, participando de negociações internacionais; e

parcerias para facilitar as exportações.

4.2.2. Convênios

Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional e Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (SESI);

convênio para seus filiados com: linhas de financiamento; aquisição de softwares; plano para aposentadoria, entre outros;

PARTE IV - GESTÃO SINDICAL: BOAS PRÁTICAS PARA DESENVOLVER O SEU SINDICATO

- parcerias com outras entidades de classe empresarial visando maximizar esforços;
- acordos com fornecedores para a venda de produtos a preços menores que o do mercado; e
- convênios firmados com prestadoras de serviço para diminuir custos: serviços de cobrança, entregas, táxi e outros.

4.2.3. Consultoria Técnica

- Assessoria e consultoria econômica, contábil, financeira, estatística, jurídica, tributária; trabalhista, ambiental, cobrança, comércio exterior e relações internacionais, tecnologia da informação, recursos humanos e segurança e saúde ocupacional;
- auxílio e acompanhamento na implantação, manutenção e aperfeiçoamento do Sistema de Gestão da Qualidade e de outras técnicas e métodos, visando fortalecer a competitividade internacional e promover a certificação conforme normas NBR ISO 9001 e 14001;
- apoio e orientação a investidores estrangeiros na formação de *Joint Venture*¹⁴ e acordos de transferência de tecnologia;
- viabilização, dentre as diversas consultorias possíveis (jurídica, contábil etc.), na montagem de contratos sem ônus para o sindicato, com profissionais competentes que ainda se encontrem em início de carreira, oferecendo a eles a oportunidade de prestar serviço para a entidade com carga horária reduzida. Em contrapartida, o sindicato o ajuda a consolidar seu nome e sua carreira; e

¹⁴ - Forma de aliança entre empresas juridicamente independentes que objetiva a criação de novo negócio. É normalmente estabelecida entre uma empresa com capital necessário ao financiamento do projeto, e outra que domina as competências técnicas, os contatos comerciais ou ambos. Nesse sentido, a franquia pode ser considerada como uma espécie de joint-venture. Fonte: Glossário FINEP online

PARTE IV - GESTÃO SINDICAL: BOAS PRÁTICAS PARA DESENVOLVER O SEU SINDICATO

- acompanhamento de oportunidades de negócios de interesse do setor e venda de assinatura de informativo específico.

4.2.4. Serviços de Recursos Humanos

- Cursos em parceria com o SENAI, SEBRAE, SESI, IEL e outros para capacitação profissional;
- seleção, recrutamento e treinamento de RH; e
- desenvolvimento de Cursos Superiores Seqüenciais de Formação Específica.

4.2.5. Estudos Setoriais e Pesquisas de Mercado

A pesquisa é uma das ferramentas fundamentais para o exercício competente da liderança uma vez que, sem conhecer a satisfação e o perfil dos seus liderados, não é possível representar e atender suas necessidades. A seguir algumas atividades que podem ser realizadas pelos sindicatos:

- pesquisas rápidas para o líder se posicionar no atendimento a necessidades emergenciais junto a uma base de informantes confiáveis previamente eleitos para esse fim;
- elaboração de estudos, artigos, diagnósticos e pesquisas setoriais (econômicas e estatísticas), colocando esses trabalhos à disposição para a avaliação do Governo, do Congresso, dos Bancos, das Confederações e dos órgãos financiadores que estimulam a atualização tecnológica;
- pesquisa salarial do setor; e
- estudos específicos, conforme necessidades (exemplo: estudo da cadeia produtiva, consultorias pontuais etc).

PARTE IV - GESTÃO SINDICAL: BOAS PRÁTICAS PARA DESENVOLVER O SEU SINDICATO

4.2.6. Eventos

Promoção de eventos: feiras, seminários, fóruns de negócios, palestras, congressos, cursos e *workshops*¹⁵, envidando esforços para viabilizar a presença de autoridades influentes e que valorizem o setor;

organização, apoio e acompanhamento em missões empresariais nacionais, internacionais e visitas de intercâmbio;

realização de feiras de seus respectivos setores; e

adequação e ampliação de eventos tradicionais às novas necessidades do mercado.

4.2.7. Divulgação (comunicação com o mercado)

Elaboração de plano anual de marketing com forte destaque para o processo de comunicação e melhoria dos meios;

criação de um portal de divulgação na Internet, contendo informações estratégicas e atualizadas do setor (cadastros de associados, fornecedores, oportunidades de comercialização das empresas, documentos específicos, artigos técnicos, informações tecnológicas, guias de eventos etc);

utilização de canais próprios de comunicação com suas empresas associadas (acessibilidade ao perfil do cliente);

divulgação através de boletins eletrônicos, *clippings*¹⁶ e informativos setoriais periódicos dos assuntos referentes ao sindicato e de interesse dos associados;

divulgação regular de materiais de ordem legal, diário oficial e relatórios: técnicos,

15 - Oficinas de trabalho; cursos intensivos de curta duração.

16- Recortes de jornal ou revista.

PARTE IV - GESTÃO SINDICAL: BOAS PRÁTICAS PARA DESENVOLVER O SEU SINDICATO

econômicos e jornalísticos, que envolvam temas do interesse dos associados;

publicação de revistas de caráter científico e técnico;

promoção de campanhas institucionais visando aumentar o consumo dos produtos de seu segmento;

manutenção de uma boa relação com a imprensa (cordialidade, fornecimento de dados confiáveis);

viabilização dos serviços de comunicação social para cuidar da imagem do setor junto a comunidade;

formulação de uma política de valorização e retorno aos apoios conquistados; e

divulgação das empresas associadas nos eventos segmentados.

4.2.8. Informação

Serviço de oferta de oportunidades de negócios por meio de editais (serviço ofertado via internet mediante pagamento de mensalidade);

divulgação de normas técnicas específicas junto às empresas;

divulgação de dados estatísticos monitorados pelo setor. Um sindicato deve ter uma "Comissão de Economia e Estatística" que tem por objetivo coletar e divulgar dados estatísticos que comprovem a importância do setor: custos de produção, índices econômicos, pesquisa salarial e outros;

acompanhamento das leis que envolvem comércio exterior, novas portarias, medidas provisórias e sua divulgação para os envolvidos;

PARTE IV - GESTÃO SINDICAL: BOAS PRÁTICAS PARA DESENVOLVER O SEU SINDICATO

levantamento dos preços dos insumos estratégicos e edição dos mesmos em boletim específico;

PARTE IV - GESTÃO SINDICAL: BOAS PRÁTICAS PARA DESENVOLVER O SEU SINDICATO

promover discussões de questões ambientais, sociais e legais nas indústrias do setor, captando, desenvolvendo e disponibilizando informações e tecnologias que façam com que não só os produtos, mas também a forma de produção das empresas sejam mais eficientes e ecologicamente corretas.

Exemplos de Boas Práticas direcionadas ao Setor Gráfico

- Promoção de certames literários (poemas, poesias, contos) com a publicação do material vencedor

Mostra preocupação do sindicato quanto ao aspecto cultural

Gera material gráfico para a impressão

- Promoção de concurso anual onde há a escolha da melhor peça gráfica impressa

Promove a melhoria da qualidade gráfica dos produtos gerados pelas empresas filiadas

- Realização de Feiras de livros e publicações

Implica maior número de vendas e o conseqüente aumento de produção

- Convênio com órgão público local visando delegar ao sindicato a autorização para que a gráfica possa imprimir blocos fiscais às empresas clientes

Implica uma grande facilidade para o trabalho do gráfico

Fonte: SIGEGO - Sindicato das Indústrias Gráficas no Estado de Goiás

Exemplos de Boas Práticas direcionadas à Construção Civil

- Estudar junto às Instituições, técnicas e normas correspondentes ao ramo do sindicato em questão e oferecer aos seus sindicalizados

Evita grande quantidade de retrabalho, perda de material, insatisfação dos clientes, desperdício de mão-de-obra

- Promoção de concurso visando melhorar o nível de segurança no trabalho

Visa a redução dos acidentes de trabalho

- Concurso do melhor desempenho profissional em tarefas específicas do canteiro de obras

Estímulo e reconhecimento à melhoria da qualidade das obras

Estratégia de marketing para a empresa premiada

4.3. Contratação e Formação do Executivo Sindical

Para que o líder sindical obtenha os melhores resultados, durante a execução das tarefas por ele definidas, deve perseguir o mínimo esforço na operacionalização. Isso só é possível tendo ao seu lado uma boa equipe de apoio, que seja presente e atuante, dividindo tarefas, demonstrando iniciativa própria.

Nesse contexto, o executivo de entidade sindical é um profissional muito importante para operacionalizar as decisões de diretoria de um sindicato. A escolha do perfil ideal é fruto de uma consulta em diversos princípios de gestão organizacional, de atitudes, de convergência de interesses comuns.

PARTE IV - GESTÃO SINDICAL: BOAS PRÁTICAS PARA DESENVOLVER O SEU SINDICATO

Perfil de um executivo sindical

- Possuir formação em gestão/administração;
- Responsabilidade;
- **Comprometimento com os resultados.** Espera-se do executivo ou gestor de entidades: resultados financeiros, sociais e técnicos;
- **Visão de mercado.** Entender o mercado que a empresa se encontra inserida;
- **Aglutinador de conhecimentos.** O Executivo deve estar preparado para dispor todo apoio ao líder da entidade, para que este crie novas oportunidades;
- **Postura ética.** Agir com ética em suas relações profissionais. Dar tratamento uniforme em relação a todos os integrantes do sindicato;
- **Desenvolvimento do aspecto social da entidade;**
- **Possuir pensamento estratégico.** Atitude fundamental para estimular a tomada de decisão do líder classista e seu conselho fiscal. Deve ter a capacidade de auxiliar a montagem do planejamento estratégico e de executar as ações contidas nele;
- **Preocupação com o desenvolvimento corporativo;**
- **Priorizar a qualidade no atendimento ao seu cliente.** Saber ouvir, demonstrando atenção, respeito e solidariedade ao atender a necessidade de um filiado buscando, dentro de suas limitações, encontrar a melhor solução. Caso não consiga resolver o problema, procurar encaminhar ou indicar alguém que possa ajudar a saná-lo.

A formação de um executivo sindical tem sido uma preocupação constante do IEL-GO. Na busca desse profissional concluiu-se sobre a necessidade da formação

PARTE IV - GESTÃO SINDICAL: BOAS PRÁTICAS PARA DESENVOLVER O SEU SINDICATO

específica de um gestor para a prática sindical. Para tanto o Instituto criou e tornou disponível uma atividade, eleita pela CNI como uma das melhores práticas a serem adotadas.

Trata-se do Programa Gestão de Talentos, modelo que proporciona desenvolvimento, competitividade e resultados.

O objetivo do programa é identificar, selecionar, desenvolver e disponibilizar executivos com pensamento crítico e capacidade de compreensão e avaliação das práticas empresariais de referência no País.

Os profissionais preparados pelo Programa Gestão de Talentos estarão sintonizados com as exigências do mercado e são destinados àquelas entidades que querem agilizar a implementação de estratégias, associando a melhor qualidade à realidade de cada entidade.

4.4. Instalação de Comissão de Conciliação Prévia

De acordo com o MTE a modernização da legislação trabalhista, com o intuito de privilegiar a negociação entre os trabalhadores e empregadores, fortalece a atuação dos agentes sociais - tendo os sindicatos, nesse aspecto, papel de extrema relevância. Com a Lei n.º 9.958, de 12 de janeiro de 2000, passaram a ser criadas as Comissões de Conciliação Prévia, uma forma extrajudicial de resolver as demandas trabalhistas.

As Comissões de Conciliação Prévia contribuem para diminuir a enorme carga sobre a Justiça do Trabalho. Com isso, ganha o trabalhador que busca proteção, pois teria que esperar, por vezes, vários anos até a solução definitiva da demanda, e ganha também o empregador, hoje onerado pela necessidade de manter uma estrutura jurídica complexa e pelos custos de sucumbência. Segundo dados do MTE até o ano de 2006, foram criadas 1.233 Comissões de Conciliação Prévia em todo o País, sendo que a grande maioria é de comissões intersindicais (73%).

VANTAGENS DA SOLUÇÃO EXTRAJUDICIAL DOS CONFLITOS

- possibilidade de solução mais rápida dos conflitos trabalhistas;
- ação pedagógica de estímulo à negociação entre as partes;
- menor despesa para os envolvidos na demanda; e
- desafogamento da Justiça do Trabalho.

A instalação dessas Comissões representa um marco na modernização das relações de trabalho, possibilitando que empregados e empregadores conciliem suas divergências de forma não litigiosa, intermediados, em igualdade de condições, por representantes dos respectivos sindicatos.

A Comissão de Conciliação Prévia Intersindical é instituída entre os sindicatos representantes dos empregados e dos empregadores de determinada categoria, buscando agilizar a resolução dos naturais conflitos resultantes da relação de trabalho.

A Comissão não é um "Juízo". Portanto, ela não julga o mérito do conflito nem arbitra. Ela simplesmente tenta conduzir as partes para estabelecer o entendimento e o bom senso na solução da demanda.

Sugere-se que os interessados em instituir as Comissões de Conciliação Prévia procurem a assessoria jurídica de suas Federações correspondentes.

Para mais informações acesse o site do MTE, www.mte.gov.br, no link Relações de Trabalho.

PARTE IV - GESTÃO SINDICAL: BOAS PRÁTICAS PARA DESENVOLVER O SEU SINDICATO

4.5. Instrumentos de apoio utilizados para o bom gerenciamento de um sindicato

Toda estratégia ou ação corriqueira necessita de instrumentos que auxiliem sua implantação.

Na busca da simplificação das ações que envolvem a criação, estruturação e funcionamento de uma entidade sindical foram disponibilizados, em formato digital, no site do IEL/GO (www.ielgo.com.br), diversos modelos de documentos e formulários. São eles:

1. Criação

- 1.1. Convite para reuniões preparatórias
- 1.2. *Check list*¹⁷ de reuniões ou assembléias
- 1.3. Lista de presença em eventos
- 1.4. Lista de presença em assembléias
- 1.5. Edital de convocação de assembléias
- 1.6. Estatuto
- 1.7. Regulamento eleitoral
- 1.8. Ata para constituição sindical
- 1.9. Constituição de chapa eleitoral
- 1.10. Ata de apuração de resultado eleitoral
- 1.11. Ofício para registro do estatuto social em cartório
- 1.12. Manual de Procedimentos para Registro Sindical do MTE (documento que possibilita ao leitor visualizar todo o processo de registro sindical)

¹⁷ - Lista de verificação e/ou confirmação.

PARTE IV - GESTÃO SINDICAL: BOAS PRÁTICAS PARA DESENVOLVER O SEU SINDICATO

2. Estruturação

- 2.1. Organograma funcional
- 2.2. Convite para pré-filiação sindical
- 2.3. Ata de reunião da diretoria
- 2.4. Metodologia de planejamento estratégico

3. Funcionamento

- 3.1. Projeto
- 3.2. Planilha de custos de eventos
- 3.3. Cronograma anual de eventos
- 3.4. *Check list* de eventos
- 3.5. Resposta ao cliente
- 3.6. Relatório de prestação de serviços
- 3.7. Controle de recebimento de anuidade de filiados e mensalidade de associados
- 3.8. Controle de reprodução de documentos
- 3.9. Controle de compras e tomadas de preços
- 3.10. Controle de ligações
- 3.11. Folha de rosto para fax
- 3.12. Ficha de locação e procedimentos e utilização de vídeos e livros
- 3.13. Jornal interno
- 3.14. Jornal mural
- 3.15. *Clipping*

5.1. Fortalecimento da base sindical através do desenvolvimento de cadeias sindicais

As Federações têm como um de seus objetivos o fortalecimento do associativismo sindical. Os sindicatos são a base da estrutura sindical patronal do País. A Federação como defensora dos interesses políticos da classe tem total interesse no fortalecimento dos sindicatos. Quanto mais fortes os sindicatos, mais forte é a Federação.

Nesse sentido, sugere-se para essas federações preocupadas em fortalecer sua base sindical uma proposta voltada ao estímulo para o desenvolvimento dessas entidades sindicais. Esse estímulo consiste basicamente em incentivar os sindicatos a se agruparem em cadeias de interesses. (Veja item 4.1. onde estão detalhados os principais pontos acerca desta prática)

A Federação pode estimular essa iniciativa através de um suporte financeiro para aqueles que dessa forma se organizarem. Para tanto, é necessário que se criem normas e diretrizes a fim de não perder o foco no desenvolvimento mútuo e fortalecimento do sindicato e, conseqüentemente, da categoria defendida por eles.

Sugere-se que esse incentivo financeiro dure o tempo suficiente para a iniciativa se consolidar. Esse incentivo promoverá o pagamento da reestruturação do espaço físico a ser utilizado para a instalação da cadeia sindical, de um executivo previamente preparado para assumir uma organização de características únicas, e de um suporte contábil, jurídico, entre outros.

Esse apoio é uma forma de demonstrar aos sindicatos a indiscutível vocação da Federação em dar seu apoio a quem quer crescer.

PARTE V

SUGESTÕES DE PRÁTICAS PARA AS FEDERAÇÕES

5.2. Ações para estimular o associativismo

Ainda de acordo com a premissa do fortalecimento dos sindicatos através de ações conjuntas com as federações correspondentes, algumas ações podem ser propostas.

Dentre elas cita-se a divulgação das oportunidades locais do SESI, SENAI e IEL pelos sindicatos (quadro a seguir). O objetivo dessa iniciativa é demonstrar - ao filiado ou interessado a se filiar - os benefícios oferecidos pelo Sistema através do sindicato. Essa divulgação proporciona ao sindicato maior visibilidade das ações conquistadas referentes ao setor por ele representado.



Na figura acima encontram-se exemplos de serviços oferecidos pelo Sistema Federação da Indústria.

Dessa forma, o empresário ao entrar em contato com a proposta do sindicato sente que tanto o próprio sindicato como a Federação têm trabalhado com o intuito de desenvolver seu negócio.

Essa divulgação pode ser realizada por meio de:

- folders direcionados aos diversos segmentos existentes como: Têxtil e Confecção, Ourivesaria, Tinturaria etc;
- link em site da Federação à qual o sindicato pertence;
- site do próprio sindicato etc.

Identifica-se esta como uma prática interessante e que tem tido grande aceitação e bons resultados para aqueles que a praticam.

Essa iniciativa visa a proporcionar inúmeras vantagens, dentre elas: qualidade na informação, ferramentas de gestão, processos produtivos e capacitação profissional.

Outra característica que pode ser agregada a essa prática é o envio de um convite de pré-filiação sindical (vide site www.ielgo.com.br nas Informações Complementares) juntamente com os folders com porte de devolução pago, também disponibilizado digitalmente nos sites do sindicato e da federação correspondente.



CONSIDERAÇÕES FINAIS

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O cenário mundial com tantas e rápidas mudanças nos apresenta grandes desafios, a partir da globalização, do desenvolvimento da tecnologia da informação, das questões econômicas, do meio ambiente e tantos outros.

No Brasil, essa realidade é acrescida dos altos tributos cobrados do segmento empresarial, da falta de capacitação, da concorrência de mercado, da ausência de maior credibilidade dos líderes para representação das bases (peso político), do descompasso quanto à aquisição de tecnologias, além das dificuldades logísticas para exportação, tudo isso somado à maior necessidade de profissionalização dos líderes sindicais. Vencer tais desafios é tarefa preponderante dos nossos gestores sindicais.

Portanto, a FIEG (através do IEL Goiás), ao elaborar este documento, pretende contribuir para as necessárias e urgentes mudanças desse cenário.

A utilização deste Manual possibilita o debate, as reflexões, a realização de fóruns e outros momentos de análise dessa realidade, pois o Brasil precisa fortalecer suas lideranças para que atuem com sinergia, competência e visão de futuro.

Espera-se, enfim, que a ferramenta apresentada possa alcançar o objetivo principal de subsidiar os líderes sindicais do setor da indústria na criação, instalação e implementação de seus órgãos representativos, auxiliando-os no cumprimento de sua missão de construir sindicatos fortes, com maior grau de satisfação de seus associados.

Participe da Melhoria deste Manual

A sua contribuição é muito importante, pois este texto não é conclusivo e merecerá futuras atualizações. Por favor registre suas críticas e sugestões e nos envie para o endereço abaixo.

Retornar para IEL-GO, Av. Araguaia, 1544, 7º andar, Vila Nova-CEP: 74645-070

A/C: Estela Mares R. Pires - Fone: (62) 3219-1413

E-mail: estela.iel@sistemafieg.org.br

Sindicato: _____

Nome do Presidente: _____

Nome do Contato: _____

Endereço: _____

Cidade/UF: _____

Fone/Fax: _____

E-mail: _____

1. Qual o grau de satisfação com o Manual de Boas Práticas: informações estratégicas?

- Totalmente satisfeito
- Mais satisfeito que insatisfeito
- Indiferente
- Mais insatisfeito que satisfeito
- Totalmente insatisfeito

2. Qual(s) parte(s) o Sr (a) mais gostou? _____

3. E a que menos gostou (motivos)? _____

4. Sugestões e Comentários: _____



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CÓDIGO CIVIL BRASILEIRO. 54ªed. São Paulo: Editora Saraiva. 2003.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. Manual de procedimentos contábeis e prestação de contas das entidades de interesse social. 2ªed. Brasília: CFC, 2004. 180p.

INSTITUTO EUVALDO LODI IEL/GO. Pesquisa de Identificação dos serviços prestados por entidades de classe. 2004.

MARTINS, Eduardo. Manual de Redação e estilo de O Estado de São Paulo. 3ª ed. revista e ampliada. São Paulo: O Estado de São Paulo, 1997, 400p.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. Comissão de Conciliação Prévia. Disponível em: <http://www.mte.gov.br/ParceirosSindicatos/relacoestrabalho/ComissaoConciliacaoPrevia/default.asp> Acesso em 07/06/2006.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. Manual do Registro Sindical. Disponível em: <http://www.mte.gov.br/ParceirosSindicatos/RelacoesTrabalho/RegistroSindical/Publicacoes/Conteudo/6541.pdf>. Acesso em 07/06/2006.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO Registro Sindical. Disponível em: <http://www.mte.gov.br/ParceirosSindicatos/RelacoesTrabalho/RegistroSindical/>. Acesso em 07/06/2006.

MINISTÉRIO DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA FINEP. Capital de risco Brasil, Glossário. Disponível em http://www.capitalderisco.gov.br/vcn/j_CR.asp. Acesso em 01/06/2006.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

NOGUEIRA, Roberto Luis Lopes. A organização sindical e o Novo Código Civil. Disponível em Internet: www.sindiex.org.br. Acesso em: 11/04/2006.

SAAD, Eduardo Gabriel. Consolidação das Leis do Trabalho comentada. 35ªed. São Paulo: LTR, 2002. 760p.

SEBRAE. Arranjos produtivos locais. Disponível em Internet: <http://www.sebrae.com.br/br/cooperecrescer/arranjosprodutivoslocais.asp> Acesso em: 01/06/2006.

TENÓRIO, Fernando G. org. Gestão de Ongs: principais funções gerenciais. 8ªed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004. 132p.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA. Plano de Gestão 2005-2008. Disponível na Internet: <http://www.cpd.ufv.br/planogestao/conceitos.htm>. Acesso em 02/06/2006.

ANEXO I OS PASSOS INICIAIS DE UM SINDICATO (Fundação)

Antes da Constituição de 1988, as entidades sindicais eram regidas pelo Decreto-Lei nº 5.452 de 1º de maio de 1.943, ou seja, a nossa atual CLT, através de seu artigo 511 e seguintes.

Com a promulgação da nova Constituição em 1988, em seu artigo 8º, inciso I, tornou-se livre a fundação de Associação Profissional ou Sindical, não podendo a lei exigir autorização do Estado, sendo, assim, vedadas ao Poder Público à interferência e intervenção nestas Entidades.

Outro fato importante ocorrido com a nova Constituição foi a desobrigação da medida introdutória anteriormente indispensável à criação do sindicato: a prévia fundação de associação não sindical para eventual pedido de reconhecimento ao Ministério do Trabalho (Carta de Reconhecimento). A norma perdeu a validade depois da promulgação da referida Constituição, passando a investidura sindical a não depender de prévia formação de associação onde os grupos de empregadores, intervencionalizados pelo exercício de atividades econômicas idênticas, similares ou correlatas, têm o direito de constituir o respectivo sindicato, desde que ele ainda não exista representando a categoria na mesma base territorial.

Não é mais necessária a fundação de uma associação para quem queira fundar um sindicato.

No entanto, diz também o texto constitucional que tais entidades deverão fazer seus registros em órgão competente, sem indicar qual seria este órgão.

Por decisão da Justiça (Supremo Tribunal Federal), foi reconhecida a competência do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), Mandado de Segurança nº 29/DF, para providenciar o registro sindical citado na Carta Magna.

ANEXO I - OS PASSOS INICIAIS DE UM SINDICATO (Fundação)

Entretanto antes de providenciar o referido registro junto ao MTE, alguns passos são necessários:

- 1º Passo - Consulta Prévia para fins de Alvará de Funcionamento;
- 2º Passo - Registro da entidade no cartório de Registro Civil de Pessoas Jurídicas;
- 3º Passo - Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) na Secretaria da Receita Federal;
- 4º Passo - Registro no Ministério do Trabalho e Emprego;
- 5º Passo - Alvará de Licença/Corpo de Bombeiros;
- 6º Passo - Alvará de Licença e Funcionamento;
- 7º Passo - Inscrição no cadastro Mobiliário de Contribuintes na Secretaria Municipal da Fazenda;
- 8º Passo - Autorização para impressão de Documentos Fiscais na Secretaria Municipal da Fazenda;
- 9º Passo - Inspeções, Registros, Licenças junto a outros órgãos públicos.

Para mais informações, acesse o registro de empresas no site do SEBRAE no link: <http://www.sebrae.com.br/>

ANEXO I - OS PASSOS INICIAIS DE UM SINDICATO (Fundação)

Diante desses esclarecimentos iniciais, conclui-se que para fundar uma entidade sindical, tanto de primeiro, segundo e terceiro graus (sindicatos, federações e confederações), é necessário que se cumpram também os preceitos do atual Código Civil Brasileiro, ou seja, o registro de estatuto e ata de fundação em Cartório das Pessoas Jurídicas, e posteriormente providenciar o registro junto ao Ministério do Trabalho, para obter sua personalidade sindical.

I.1. Registro Sindical

O registro sindical é uma formalidade legal que, além de tornar pública a existência do sindicato, o habilita para a prática de atos sindicais, lhe dando a chamada personalidade sindical.

Cabe ao MTE, por meio da Secretaria de Relações do Trabalho (SRT), aplicar as normas e procedimentos relativos ao registro de entidades sindicais, de modo a facilitar o acesso dos interessados às regras referentes ao processo de constituição e organização de entidades sindicais e às informações sobre o andamento dos processos relativos ao registro sindical em trâmite nesse Ministério. As referidas informações se encontram no site do MTE <http://www.mte.gov.br>, no link relações do trabalho. Salienta-se que é possível realizar o registro sindical via internet.¹⁸

Acrescentam-se a essas informações as leis que regulam o registro sindical. É de suma importância para o líder sindical conhecer as leis que o regulamentam. São elas:

■ Art. 8º da Constituição da República.

■ Consolidação das Leis do Trabalho - CLT.

¹⁸ - O MTE dispõe de um canal de comunicação direto onde é possível obter informações e esclarecimento de dúvidas a respeito do registro sindical: atendimento.srt@mte.gov.br ou pelos telefones (61) 3317-6798 ou 6792.

ANEXO I - OS PASSOS INICIAIS DE UM SINDICATO (Fundação)

Portaria nº 343, de 4 de maio de 2000, com redação da Portaria nº 376, de 23 de maio de 2000.

Portaria nº 375, de 23 de maio de 2000.

Portaria nº 310, de 5 de abril de 2001.

Portaria nº 01, de 3 maio de 2001.

Portaria nº 896, de 14 de julho de 1993.

Portaria 471, de 6 de setembro de 2004.

Portaria 1269, de 22 de novembro de 2003.

Portaria 01, de 19 de abril de 2005.

Decreto 4950, de 9 de janeiro de 2004.

ANEXO I - OS PASSOS INICIAIS DE UM SINDICATO (Fundação)

No quadro disposto a seguir estão disponíveis os principais procedimentos para o registro sindical.

PROCEDIMENTOS PARA O PEDIDO DE REGISTRO SINDICAL

- Requerimento do registro dirigido ao Ministro de Estado do Trabalho e Emprego ou Secretário de Relações do Trabalho (pode ser requerido pela internet).
- Ata da assembléia geral de fundação da entidade, em original ou em cópia autenticada, com as respectivas listas de presença.
- Estatuto social da entidade, com a denominação, a categoria e a base representada, assinado por, pelo menos, três diretores da entidade, em original ou em cópia autenticada.
- Edital de convocação dos membros da categoria e de toda a base territorial para a assembléia geral de fundação da entidade ou de alteração estatutária, publicado no Diário Oficial e em jornal de grande circulação, com 10 dias de antecedência, quando se tratar de entidade municipal, intermunicipal ou estadual; e com 30 dias, quando se tratar de entidade interestadual ou nacional. O edital deve ser apresentado em original, sem recortes nem montagens, ou em cópia autenticada.
- Comprovante original de pagamento da Guia de Recolhimento da União (GRU). A emissão da GRU será realizada via Internet, no endereço eletrônico: www.stn.fazenda.gov.br. É de suma importância o preenchimento dos seguintes campos da GRU: CÓDIGO UG: 380918; GESTÃO: 00001 e CÓDIGO DE

continua

RECOLHIMENTO: 68888-6. Após avançar para a outra etapa é necessário preencher o campo NÚMERO DE REFERÊNCIA: 3947. Após o pagamento da primeira GRU abrindo o processo de abertura do sindicato e sua conseqüente publicação no DOU, outra GRU deverá ser gerada e paga após o tempo necessário para possíveis impugnações. Esta segunda GRU refere-se à efetivação do processo e sua publicação no DOU.

- Os documentos devem ser remetidos por VIA POSTAL, com Aviso de Recebimento, à Esplanada dos Ministérios, bloco F, Térreo, CEP 70.059-902, Brasília-DF; e/ou entregues no Protocolo-Geral do MTE, no mesmo endereço.

- Todos os documentos exigidos para o registro sindical da entidade junto ao MTE devem ser autenticados (em todas as suas laudas) salvo se forem encaminhadas as vias originais, nos termos da Portaria 343/2000.

Fonte: Ministério do Trabalho e Emprego (2006)

Algumas informações complementares a respeito dos procedimentos de registro sindical:

- O MTE adverte que o maior número de erros no processo de registro sindical ocorre no edital de convocação.¹⁹ Para que esses erros não ocorram é necessário obedecer às orientações da Portaria 343 com as modificações da 376 de 23 de maio de 2000;

- não se pode aprovar um assunto que não tenha sido convocado no edital, exceto se registrado em ata de reunião representativa das categorias presentes (cuidado com as divergências);

¹⁹ - A categoria base pretendida deve estar bastante clara, mesmo que para isto ela conste em diferentes campos do documento. (MTE, 2006)

- no pedido de registro encaminhado deverá constar, obrigatoriamente, o endereço do requerente interessado;

- todos os documentos/ formulários devem conter os dados essenciais do sindicato (endereço, telefone etc) principalmente o estatuto, as atas de assembléia e as listas de presença;

- a Secretaria de Relações do Trabalho - SRT tem o prazo de 60 dias, a contar da data do protocolo do pedido, para publicá-lo no DOU (Diário Oficial da União) ou notificar o requerente, por meio de Aviso de recebimento - AR, a cumprir exigências; e

- a entidade que tiver sido notificada pela SRT tem o prazo de 30 (trinta) dias para cumprir as exigências, contados da data de juntada do Aviso de Recebimento - AR ao processo. O não cumprimento da notificação ensejará o arquivamento do pedido, conforme determina o § 3º, do art. 4º, da Portaria nº 343, de 2000.

O registro sindical pode sofrer impugnação por entidade sindical de mesmo grau, cuja representação da categoria profissional ou econômica coincida, no todo ou em parte, com a do requerente, dentro do prazo de 30 (trinta) dias, contado da data da publicação do pedido de registro no DOU.

A impugnação deve ser formulada mediante requerimento, acompanhado dos documentos pertinentes²⁰ e entregue no Protocolo Geral do Ministério do Trabalho e Emprego - Esplanada dos Ministérios - Bloco "F" - Térreo - Brasília - DF, sendo proibida, terminantemente, a sua remessa por via postal.

Depois de concedido o RAE (Registro de Alteração Estatutária)/RES (Registro Sindical) o representante sindical da entidade deverá solicitar junto ao MTE o

²⁰- Comprovante de Registro do Sindicato impugnante no Ministério do Trabalho e Emprego (cópia de carta sindical ou certidão de registro/MTE), e Recibo de depósito, original ou fotocópia autenticada, em favor da Coordenação-Geral de Logística e Administração - CGLA/MTE, correspondente ao recolhimento do valor relativo ao custo da publicação de cada impugnação no DOU.

requerimento do código sindical, instruído com cópia de sua carta sindical ou de sua Certidão de Registro, declarando a sua filiação à entidade de grau imediatamente superior, ou informar expressamente a sua não-filiação.

Mais informações disponíveis no site www.ielgo.com.br no Manual de Registro Sindical do Ministério do Trabalho e Emprego (Informações Complementares).

I.2. Ações necessárias no processo de constituição de um sindicato

O sindicato não deixa de ser uma associação, entretanto passa a ter mais poderes, pois além de ser regulamentado pelo Código Civil, é também normatizado pela CLT. Portanto, trata-se uma associação atípica.

As associações sindicais patronais ou de empregadores focam os interesses econômicos do grupo de empresas que elas representam.

Ao grupo que procura este tipo de entidade para se organizar, o espírito empreendedor - comum àqueles que buscam uma associação - é extremamente importante para alcançar seus objetivos. Além disso, é essencial o conhecimento acerca dos detalhes que dizem respeito à formação, implantação e implementação de atividades sindicais. Os objetivos bem definidos somados ao conhecimento sobre o assunto e o espírito empreendedor são componentes fundamentais para a estruturação de um sindicato de sucesso.



Ao perceber as inúmeras vantagens de se organizar em um sindicato patronal, o empreendedor buscará o apoio de outros que possuam os mesmos objetivos e atividades econômicas em comum. O próximo passo é realizar uma reunião preliminar com esses interessados para dividir as tarefas pertinentes à sua criação. Para tanto, um convite deve ser enviado a esses interessados (vide Informações Complementares no site www.ielgo.com.br).

As ações devem ser divididas em grupos de tarefas. Nos itens a seguir estas ações serão observadas de forma pormenorizada.

I.2.1. Redação de uma proposta de estatuto embasada na legislação vigente

As discussões para se chegar a um consenso a respeito do teor do estatuto devem ser realizadas antes da assembléia devido à possível demora que é comum ao processo de negociação. Na assembléia, portanto, somente acontecerá a confirmação do conteúdo aprimorado nas discussões.

A pessoa escolhida para elaboração e redação da proposta de estatuto deve ser uma pessoa articulada, ponderada, sensível e possuir redação própria. Além disto, um parecer e aval de um advogado quanto às normas legais pertinentes é indispensável.

I.2.2. Angariar recursos financeiros necessários para a criação legal da entidade

Despesas preliminares com cartório de registro entre outras.

I.2.3. Trabalhar na arregimentação de outros interessados a se associarem ao sindicato

Esta ação visa proporcionar ao sindicato que está nascendo uma quantidade expressiva de filiados.

Alguns meios que podem ser utilizados são: mídia impressa (jornais, panfletos, malas diretas, publicações voltadas à área que se pretende atingir) e eletrônica (sites específicos, e-mails utilizando lista de empresas), listas telefônicas, rádio e apoio de lideranças locais.

I.2.4. Definir o endereço do sindicato

É importante ficar atento à numeração. Todo e qualquer documento a ser registrado com o intuito de criação do sindicato deve conter o endereço oficial. Para se ter certeza de que o número indicado no endereço é realmente o oficial, basta fazer uma busca na prefeitura. Este pequeno cuidado poderá evitar futuros transtornos e cobranças duplicadas do cartório (no caso de número errado é necessário recomençar o processo pagando novamente as taxas).

I.2.5. Reuniões, atas e principais deliberações para a constituição de um sindicato

O registro desta reunião deverá ser realizado por um de seus integrantes. Esta medida pode evitar futuros desencontros de compromissos entre os integrantes do movimento, pois possibilita a cobrança das ações necessárias que lhe foram confiadas e levantadas na reunião.

A discussão a respeito dos objetivos que orientarão a entidade é essencial para fornecer diretrizes aos responsáveis pela elaboração do estatuto.

Para confeccionar o estatuto, o leitor contará com um modelo embasado na legislação vigente (Informações Complementares, no site www.ielgo.com.br). Nesse modelo constarão itens básicos que não podem faltar em seu conteúdo devendo, porém, ser adequados à realidade de cada atividade econômica, levando em consideração o que for deliberado nas reuniões preliminares.

Antes de submeter o estatuto à Assembléia Geral de Aprovação e Fundação (primeira assembléia de um sindicato) recomenda-se uma análise criteriosa do conteúdo, por parte do coordenador da iniciativa, visando minimizar a possível polêmica em torno de alguns pontos. No caso de assuntos de difícil aprovação deve-se procurar as principais lideranças em reuniões individuais em busca de maiores esclarecimentos sobre a sua posição e o seu conseqüente apoio.

O trabalho de base é de grande importância para a fundamentação de uma associação sindical. Os líderes do movimento devem, antes da reunião, observar o comportamento e perfil dos que manifestam interesse em integrar o sindicato, pedindo a colaboração dos mais cooperativos, facilitando assim as negociações. Esta é uma estratégia de negociação que pode ser muito eficaz. Outra estratégia que pode ser utilizada diz respeito à aprovação do estatuto. Consiste em estabelecer a divisão de tópicos de discussão em categorias ou níveis de fácil, médio ou difícil consenso. Os níveis de mais fácil consenso seriam analisados primeiro deixando os mais polêmicos para serem discutidos por último.

Esse é o princípio que deve ser seguido para a realização da Assembléia Geral de Aprovação e Fundação, ou seja: entrar na assembléia após deliberação do conteúdo do estatuto.

Após as reuniões necessárias para que se chegue a um consenso quanto aos principais itens exigidos para a fundação de um sindicato, uma assembléia geral é convocada (ver Informações Complementares no site www.ielgo.com.br) e nela ocorre a homologação (confirmação oficial) do estatuto. Essa assembléia, a Assembléia Geral de Aprovação e Fundação, é o fechamento do trabalho de base realizado pelo grupo e o marco inicial das atividades de um sindicato.

Ainda durante essa assembléia será realizada a eleição dos membros que irão compor o primeiro mandato de diretoria dos seus órgãos internos (diretoria provisória, conselho fiscal entre outros, conforme o estatuto aprovado dispuser).

A elaboração do estatuto deve ser realizada pelos próprios associados. Para ajudá-lo nesse sentido, encontra-se um modelo básico nas informações complementares. Antes do seu efetivo registro, o estatuto deve passar pelo aval de um advogado que rubricará suas páginas e assinará o seu conteúdo. Legalmente a assinatura do advogado é imprescindível. É importante que se diga que, como determina a legislação, não existe interferência estatal neste processo.

A ata referente a essa primeira assembléia deve ser assinada pelos sócios fundadores do sindicato. Nas Informações Complementares (www.ielgo.com.br), encontra-se um modelo de Ata de Assembléia Geral de Constituição do Sindicato e Instalação da Primeira Diretoria e os procedimentos legais para a criação do sindicato de forma detalhada.

É sempre bom lembrar que deve ser indicada uma pessoa para fazer as anotações na ata durante a realização de uma reunião ou assembléia. Antigamente, os relatos de ata eram complexos e dificilmente lidos em sua totalidade. Um modelo simples é o mais indicado onde devem figurar somente as principais deliberações ocorridas durante a reunião, suas conclusões e plano de ação.

Outros documentos podem ser usados no momento de fundação do sindicato e se encontram disponíveis nas informações complementares.²¹

21 - Alguns necessitam de adaptações de acordo com o objetivo requerido.

ANEXO II - DA ESTRUTURAÇÃO DO SINDICATO

Após o registro do sindicato no órgão competente, a diretoria provisória tem como principal missão instalar o sindicato e dar início às suas funções.

II.1. Missões possíveis da diretoria provisória

A diretoria provisória tem como principais incumbências:

- Providenciar mobiliário e material de escritório;
- solicitar instalação de telefone;
- recrutar, selecionar e contratar funcionários;
- adquirir livro de registro de funcionários;
- providenciar a criação de logomarca, envelopes e papel timbrado com a identidade visual do sindicato.

O diretor tesoureiro deverá angariar fundos para prover estas primeiras despesas.

Para que o sindicato obtenha um bom funcionamento, deverá conter as seguintes áreas e funções:

- Conselho Fiscal
- Presidente (Líder Sindical)
- 1º e 2º Vice-Presidente

ANEXO II - DA ESTRUTURAÇÃO DO SINDICATO

1º e 2º Diretor Secretário

1º e 2º Diretor Tesoureiro

Diretorias Optativas (Social, Marketing, Cultural, Esporte)

Executivo

Tesoureiro

Gerentes de projetos.

As gerências de projetos devem ser constituídas conforme suas necessidades.

Esses cargos estão distribuídos em um modelo de organograma (Informações Complementares, www.ielgo.com.br) onde são sintetizadas todas as funções acima.

Após a instalação da diretoria provisória em sua sede, e de acordo com o prazo determinado no estatuto, deverão: 1) elaborar o regulamento eleitoral (Informações Complementares, www.ielgo.com.br); 2) ser realizadas eleições para o próximo período de gestão.

II.2. Fontes de recursos para o funcionamento do sindicato

Para fundamentar as ações representativas de um sindicato são necessários recursos. Estes recursos são utilizados para custear não só energia, telefone, funcionários, mas também divulgação, eventos e outros serviços visando fortalecer sua base.

ANEXO II - DA ESTRUTURAÇÃO DO SINDICATO

Em um sindicato atuante, estes recursos podem ser captados da seguinte forma:

Optativa

Taxa associativa ou contribuição dos associados - estabelecida pelos estatutos ou pelas assembléias gerais. Esta taxa dá direito a votar e ser votado.

Contribuição sindical ou Imposto sindical patronal - Constitui uma forma peculiar de tributo, em que o beneficiado é o sindicato da classe patronal e não o Estado. É, uma contribuição especial autorizada pela Constituição Federal, art. 149.

Segundo o art. 579 da CLT esta contribuição é devida por todos os que participarem de determinada categoria profissional e econômica, em favor do sindicato representativo da mesma categoria. Basta a empresa pertencer a categoria e a contribuição será devida, independentemente de ser ou não filiada ao sindicato profissional e patronal.

Compulsória (por força da lei)

Taxa ou Contribuição Confederativa - prevista na CF, art. 8º, IV, tem seu valor estabelecido em Assembléia, é utilizada para o custeio do sistema confederativo e pode ser descontada em folha. Após deliberação da Assembléia, passa a ter natureza compulsória.

Outras receitas

Venda de inscrições em cursos, seminários, palestras - pode envolver patrocínio de fornecedores do setor.

Venda de serviços

Confraternizações