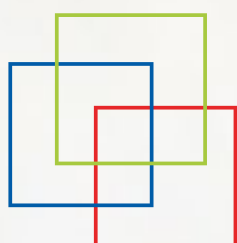




Organização  
Internacional  
do Trabalho

100  
1919-2019



# FORTALECENDO OS SINDICATOS DE TRABALHADORAS DOMÉSTICAS

---

---

---

Módulo 5: Planejamento

# **Fortalecendo os Sindicatos de Trabalhadoras Domésticas**

Copyright © Organização Internacional do Trabalho (OIT) 2019  
Primeira impressão 2019

As publicações da Organização Internacional do Trabalho (OIT) possuem direitos autorais de acordo com o Protocolo 2 da Convenção Universal dos Direitos Autorais. No entanto, pequenos trechos delas podem ser reproduzidos sem autorização, desde que a fonte seja indicada. Para direitos de reprodução ou de tradução, a solicitação deve ser feita para ILO Publications (Direitos e Licenciamento), CH-1211 Geneva 22, Switzerland, or by email: [rights@ilo.org](mailto:rights@ilo.org). A Organização Internacional do Trabalho é favorável a essas solicitações.

Bibliotecas, instituições e outros(as) usuários(as) registrados em uma organização de direitos de reprodução podem fazer cópias de acordo com as licenças que lhes foram emitidas para esse fim. Visite [www.ifrro.org](http://www.ifrro.org) para encontrar a organização de direitos de reprodução em seu país.

---

Título principal: Fortalecendo os sindicatos de trabalhadoras domésticas

Idioma: Edição em português

ISBN:978-92-2-134109-3 (impresso)

ISBN: 978-92-2-134110-9 (pdf)

*ILO Cataloguing in Publication Data*

---

As designações empregadas nas publicações da OIT, que estão em conformidade com a prática das Nações Unidas, e a apresentação de seu material não implicam a expressão de qualquer opinião por parte da Organização Internacional do Trabalho sobre o status legal de qualquer país, área ou território ou de suas autoridades ou sobre a delimitação de suas fronteiras.

A responsabilidade pelas opiniões expressas em artigos assinados, estudos e outras contribuições cabe exclusivamente a seus autores, e a publicação não constitui um endosso pela Organização Internacional do Trabalho das opiniões expressas neles.

A referência a nomes de empresas e produtos e processos comerciais não implica seu endosso pela Organização Internacional do Trabalho, e qualquer falha em mencionar uma empresa, produto ou processo comercial específico não é um sinal de desaprovação.

Informações sobre publicações e produtos digitais da OIT podem ser encontradas em [www.ilo.org/publns](http://www.ilo.org/publns).

---

Impresso no Brasil

Fortalecendo os Sindicatos de Trabalhadoras Domésticas

## MÓDULO 5

# **Planejamento**

Neste módulo, utilizaremos a expressão “trabalhadora doméstica” no feminino, uma vez que a categoria é composta em sua maioria por mulheres. Entretanto, é importante ressaltar que homens também compõem a categoria e a utilização do gênero feminino não tem como objetivo excluir sua participação nas atividades.

Lembramos que, durante todo o treinamento, é fundamental incluir as trabalhadoras domésticas imigrantes que residem em sua região. Elas têm os mesmos direitos das trabalhadoras domésticas brasileiras.

## Introdução

Planejamento é muito importante em todos os aspectos da nossa vida. No nosso dia-a-dia, estamos constantemente planejando. Levamos em consideração nossos recursos e nosso tempo para dar conta de todas as atividades que temos que realizar: planejamos as compras mensais; planejamos os gastos com transporte; planejamos até mesmo nosso tempo livre e nossa diversão. Sem planejamento, não aproveitamos nossos recursos, nosso tempo e nossa disposição da melhor forma possível.

Com o sindicato não é diferente – precisamos planejar para que o sindicato possa realizar atividades e atingir objetivos coletivos. Todas sabemos que o sindicato tem um longo caminho a percorrer para alcançar esses objetivos para todas as trabalhadoras domésticas: ver a categoria fortalecida, as trabalhadoras domésticas trabalhando com dignidade e respeito, com acesso pleno a direitos. Para percorrer a jornada até esses objetivos, é necessário planejar, levando em consideração os recursos e capacidades disponíveis e o poder coletivo da categoria. Durante o planejamento é importante lembrar, que outros atores também têm seus interesses e buscam exercer seu poder, podendo ajudar ou atrapalhar a categoria das trabalhadoras domésticas.

Para apoiar as atividades de planejamento dos sindicatos utilizamos o Método Altadir de Planejamento Popular (MAPP). Essa é apenas uma entre várias metodologias possíveis para a execução do planejamento do sindicato. Caso preferam, utilizem outra metodologia.

Pode ser produtivo convidar um parceiro ou parceira do sindicato para conduzir o planejamento. Uma pessoa que pertença a alguma organização ou associação parceira do sindicato ou que preste assessoria ao sindicato. Alguém que não esteja envolvido no dia-a-dia do sindicato terá melhores condições de conduzir a discussão. Dê preferência a alguém que tenha experiência com a realização de planejamentos estratégicos. Depois que o planejamento estratégico estiver pronto é importante realizar uma roda de conversa para apresentar o planejamento do sindicato a todas as filiadas.

## Preparação para a atividade de planejamento estratégico

Para iniciar as atividades de planejamento, o primeiro passo é definir o método que será utilizado. Definido o método, a coordenadora ou coordenador da atividade, responsável pela condução da discussão, deve apresentar o método que será utilizado e as etapas a serem cumpridas.

Será necessário comprar material de papelaria como folhas de papel pardo, cartões ou tarjetas de cartolina, marcadores ou canetas hidrocor, fita crepe, entre outros materiais a serem definidos pela coordenadora ou coordenador da atividade.

Toda a diretoria do sindicato deve estar presente. Novas integrantes que desejem participar também podem contribuir bastante para esse processo, por isso convide as filiadas com antecedência.

Consulte as dirigentes e documentos do sindicato para responder às seguintes perguntas:

- Quantas somos na direção do sindicato?
- Quantas são filiadas ao sindicato?
- Quais são os nossos recursos financeiros (orçamento mensal e anual)?
- Quais são as nossas despesas?
- Quais são as nossas atividades regulares?
- Temos bens no nome do sindicato?
- Temos funcionários contratados?

Escreva essas respostas em um papel e tenha-o disponível durante toda a atividade de planejamento. Essas informações são importantes porque refletem as capacidades do sindicato.

## Reunião para elaboração do planejamento

Para modificar a situação atual e influenciar mudanças que sejam favoráveis para as trabalhadoras domésticas coletivamente, é preciso levar em consideração a realidade do sindicato, os recursos disponíveis, as oportunidades e os desafios a serem enfrentados. O objetivo do planejamento é dar ao sindicato a possibilidade de analisar a situação atual, planejar resultados e executar ações de forma estratégica.

Para que o planejamento atinja seus objetivos, é importante ressaltar alguns pontos:

1. O planejamento deve corresponder a um período de tempo específico, ou seja, tem uma data de início e uma data de fim. Pode ser anual ou pode ser realizado toda vez que uma nova chapa for eleita no sindicato.
2. O exercício de planejamento não termina quando um plano de ação está pronto. A direção do sindicato e suas filiadas devem voltar ao plano de ação durante toda a vigência do plano. É preciso acompanhar se as ações estão acontecendo como planejado e se os resultados estão sendo atingidos e avaliar constantemente a necessidade de realizar mudanças no plano de ação.

### Passo 1 - Definir quem somos e o que fazemos

Nesse momento, vamos olhar para o sindicato. **Divida** as participantes em, ao menos, 2 grupos. **Peça** para que discutam e escrevam em um papel as respostas para três perguntas seguintes:

- Quem somos?
- A quem representamos?
- Pelo que lutamos?

Após a discussão, **peça** para que cada grupo compartilhe suas respostas. **Peça** para que os grupos unifiquem suas respostas: ao final, o sindicato deve ter apenas uma resposta para cada uma dessas perguntas. **Escreva** as respostas unificadas em três tarjetas (cada resposta em uma tarjeta) e cole as tarjetas em uma parede. Essas frases vão guiar o trabalho de planejamento.

**Recupere** as respostas a respeito dos recursos disponíveis elaboradas pela direção do sindicato no momento da preparação para essa atividade. **Compartilhe** as respostas com as participantes, para que elas estejam informadas sobre os recursos disponíveis.

## Passo 2 – Discutir problemas

**Peça** para que as participantes pensem em problemas enfrentados pela categoria. **Escreva** cada um dos problemas citados em diferentes tarjetas. **Cole** as tarjetas em uma parede, para que as participantes possam visualizá-las.

É claro que o sindicato não pode tratar de todos os problemas e, exatamente por isso, é preciso fazer um planejamento para escolher sobre quais problemas agir com prioridade.

Prepare a seguinte tabela em uma folha de papel pardo, fazendo tantas fileiras quanto forem necessárias para cobrir todos os problemas levantados:

| <b>Problema</b><br>Nesse espaço, a coordenadora pode colar a tarjeta do problema com fita crepe.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <br>ALTO | <br>MÉDIA | <br>BAIXO | <br>GRAU |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Impacto negativo</b><br>As participantes deverão discutir se o impacto desse problema é ALTO para a categoria e para o sindicato, se é MÉDIO ou se é BAIXO.<br>A coordenadora deverá anotar alto, médio e baixo nesse espaço, de acordo com a percepção do grupo.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                           |                                                                                             |                                                                                              |                                                                                             |
| <b>Capacidade para resolver</b><br>As participantes devem discutir se o sindicato possui recursos financeiros, de pessoal e políticos para resolver o problema. Caso o sindicato possua os recursos, a capacidade para resolver é ALTA; caso possua alguns recursos, mas não todos, a capacidade é MÉDIA; caso não possua os recursos, a capacidade é BAIXA. A coordenadora deverá anotar alto, médio e baixo nesse espaço, de acordo com a percepção do grupo.                                                                                                                                                              |                                                                                           |                                                                                             |                                                                                              |                                                                                             |
| <b>Responsabilidade</b><br>As participantes deverão discutir se a resolução desse problema compete ao sindicato ou não. Por exemplo se pensamos no problema da falta de registro sindical, sabemos que cabe ao sindicato resolver essa questão, então a governabilidade sobre essa questão é ALTA. Se pensamos na falta de creches para trabalhadoras domésticas, sabemos que o sindicato não poderia resolver esse problema sozinho, já que essa é uma responsabilidade dos municípios, então a governabilidade é BAIXA. A coordenadora deverá anotar alto, médio e baixo nesse espaço, de acordo com a percepção do grupo. |                                                                                           |                                                                                             |                                                                                              |                                                                                             |
| <b>Prioridade</b><br>De acordo com as discussões anteriores, o grupo deverá decidir sobre quais problemas quer agir primeiro. Não existe uma resposta pronta ou fórmula. Pode ser que o grupo decida que é muito importante agir sobre um problema para o qual tem baixa governabilidade, porque ele afeta muito as trabalhadoras. Pode ser que um problema para o qual o sindicato tem pouca capacidade de agir seja muito importante, então ele pode ser priorizado, desde que o sindicato pense em como resolver a questão da falta de recursos. Enumere as prioridades, de acordo com a percepção do grupo.              |                                                                                           |                                                                                             |                                                                                              |                                                                                             |

Um exemplo de tabela pode ser visto abaixo (as discussões dentro do seu sindicato podem levar a respostas muito diferentes a respeito do impacto, capacidade, governabilidade e prioridade das questões abaixo):

| Problema                                   | <br>ALTO | <br>MÉDIA | <br>BAIXO | <br>GRAU |
|--------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| Falta de registro sindical                 |                                                                                           | X                                                                                           |                                                                                              | 1                                                                                           |
| Alta taxa de informalidade da categoria    |                                                                                           |                                                                                             | X                                                                                            | 4                                                                                           |
| Poucas trabalhadoras filiadas ao sindicato | X                                                                                         |                                                                                             |                                                                                              | 2                                                                                           |
| Falta de creche                            |                                                                                           |                                                                                             |                                                                                              | 3                                                                                           |

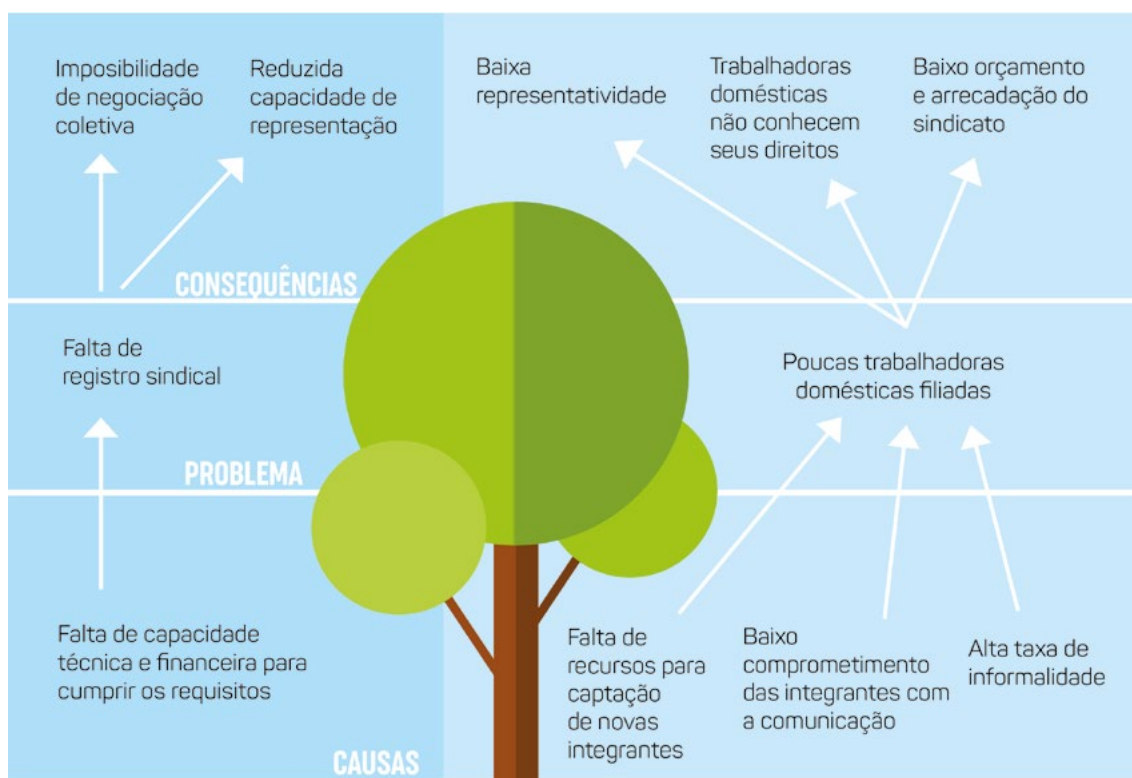
Para encerrar o passo 2, o grupo de participantes deverá **decidir em plenária**: Quantos problemas serão enfrentados neste ciclo de planejamento? Quais serão eles?

### Passo 3 – Criar a árvore explicativa do problema

Vamos nos aprofundar nos problemas selecionados. Para cada problema, precisamos pensar em suas causas e em suas consequências. Vamos construir uma árvore explicativa para ajudar a visualizar os problemas:

- 1) as causas, que representam a raiz de uma árvore;
- 2) o problema, que representa seu tronco;
- 3) as consequências, que representam as folhas.

Um problema pode se relacionar com mais de uma causa, assim como uma consequência pode estar ligada a problemas diferentes. Nesta fase, é importante lembrar que a realidade que tentamos sistematizar é bastante complexa. A tarefa é buscar simplificar essa realidade, para pensar em possíveis intervenções. Um exemplo de árvore explicativa do problema é:



**Comece** com os problemas sobre os quais o sindicato decidiu agir neste ciclo de planejamento. Considere o número de pessoas presentes e **divida** as participantes em grupos. Distribua um ou dois problemas por grupo, dependendo do número de problemas e grupos, e **peça** para que os grupos pensem nas causas e nas consequências de cada problema. **Peça** para que elaborem uma tarjeta para cada causa e cada problema e para que montem sua árvore do problema em uma parede, com o auxílio da fita crepe.

Quando os grupos tiverem concluído a discussão, **peça** para que cada grupo apresente sua árvore do problema. Todas as participantes, juntas, devem **discutir** as árvores apresentadas e, caso julguem necessário, devem **alterar** as causas e consequências apresentadas. É fundamental que o grupo como um todo concorde com as causas apresentadas para cada problema.

## Passo 4 – Identificar as causas para intervenção

**Em plenária**, discuta: qual é a capacidade do sindicato para agir sobre as causas do problema, considerando os recursos financeiros, políticos e organizacionais disponíveis? Como os parceiros podem ajudar neste processo?

Elabore uma nova tabela em papel pardo, cole as tarjetas correspondentes ao problema e à causa em suas colunas e escreva, ao lado de cada causa, a avaliação das participantes a respeito da capacidade do sindicato de modificar esta causa. A tabela ficará similar à tabela abaixo:

| Problema                                 | Causa                                                                              | Capacidade de mudança                                                                 |
|------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Poucas trabalhadoras domésticas filiadas | Falta de recursos financeiros para realizar divulgação ampla                       |  |
|                                          | Baixo comprometimento da direção e filiadas com a comunicação externa do sindicato |  |
|                                          | Alta taxa de informalidade da categoria                                            |  |

A partir da discussão acima, **peça** para que as participantes **discutam e decidam**: quais serão as nossas prioridades? Com quais causas trabalharemos no planejamento, de maneira a solucionar ou diminuir os problemas selecionados?

## Passo 5 – Definir objetivos e resultados a serem alcançados

Nesse ponto, já teremos priorizado alguns problemas e selecionado as causas sobre as quais agir.

No exemplo acima, vamos supor que escolhemos trabalhar com a falta de recursos para divulgação e o baixo comprometimento com a comunicação externa. Excluímos alta taxa de informalidade porque consideramos que não conseguiríamos agir sobre essa causa.

Precisamos começar a desenhar o caminho que devemos percorrer para solucionar ou diminuir o problema. O primeiro passo no desenho desse caminho é definir o nosso objetivo. O que queremos com a nossa ação? Onde queremos chegar?

**Divida** as participantes em grupo e **peça** para que cada grupo trabalhe para formular um objetivo para cada causa e problema. Para formular esse objetivo, as participantes devem responder à pergunta: **O que esperamos conquistar ao agir sobre esta causa?**

**Organize** as tarjetas da seguinte forma: em uma coluna, coloque os problemas. Ao lado de cada problema, coloque suas causas. Ao lado de cada causa, os grupos deverão colar a tarjeta correspondente ao objetivo formulado em grupo. O objetivo é uma meta geral, um ponto que gostaríamos de alcançar. O resultado desse exercício será similar à tabela abaixo

| Problema                                 | Causa                                                                                  | Objetivo                                                                                                                                                |
|------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Poucas trabalhadoras domésticas filiadas | Falta de recursos financeiros para realizar divulgação ampla                           | Aumentar a arrecadação para divulgação do sindicato                                                                                                     |
|                                          | Baixo comprometimento da direção e das filiadas com a comunicação externa do sindicato | Estabelecer uma equipe de comunicação do sindicato, responsável pela elaboração de convites, divulgação de informações e recrutamento de novas filiadas |

Uma vez que os grupos tenham estabelecido objetivos, eles precisam pensar nos resultados esperados. O resultado é o estado no qual a causa do problema está resolvida ou reduzida, de acordo com nosso objetivo. O resultado deve ser mais específico que o objetivo, ele é uma medida para saber se o objetivo foi alcançado. É possível ter mais de um resultado para cada objetivo, como na tabela abaixo:

| Problema                                 | Nó crítico                                                                         | Objetivo                                                                                                                                                | Resultado                                                                          |
|------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| Poucas trabalhadoras domésticas filiadas | Falta de recursos financeiros para realizar divulgação ampla                       | Aumentar a arrecadação para divulgação do sindicato                                                                                                     | Orçamento mensal para divulgação aumenta de R\$ 20,00 para R\$ 70,00               |
|                                          | Baixo comprometimento da direção e filiadas com a comunicação externa do sindicato | Estabelecer uma equipe de comunicação do sindicato, responsável pela elaboração de convites, divulgação de informações e recrutamento de novas filiadas | Equipe de comunicação é formada, com atribuições e responsabilidades bem definidas |
|                                          |                                                                                    |                                                                                                                                                         | Plano de comunicação é elaborado                                                   |
|                                          |                                                                                    |                                                                                                                                                         | Material de comunicação é elaborado                                                |

Cada um dos resultados representa o estado que deve ser alcançado com a execução do nosso plano para o enfrentamento do problema e de suas causas.

**Peça** para que os grupos elaborem resultados para seus objetivos, como no quadro acima. Lembrando que:

- O resultado deve ser REALISTA. Considerando as limitações e os desafios enfrentados pelo sindicato, o resultado desenhado deve poder ser alcançado.
- O resultado deve ser MENSURÁVEL. É importante que o resultado

possa ser medido de alguma forma, para que possamos averiguar se estamos caminhando para o alcance do resultado.

- O resultado deve ser elaborado com uma frase no tempo presente (como nos exemplos acima), para melhor representar o estado que buscamos alcançar.

**Peça** para que cada grupo apresente os objetivos e resultados que elaborou.

**Discuta** em plenária os objetivos e resultados e **faça** as modificações necessárias, de acordo com a opinião das participantes.

## Passo 6 – Desenhar as Ações

Tendo definido os objetivos e os resultados, é hora de pensar nas atividades que serão realizadas pelo sindicato, para que os objetivos sejam alcançados.

Ao pensar em atividades, as participantes devem levar em consideração:

- O sindicato possui os recursos financeiros e organizacionais para realizar a atividade? Caso não possua no momento, isso não necessariamente impede a atividade, mas será necessário pensar em como contornar essa situação.
- Haverá tempo para realizar a atividade, considerando todo o planejamento?
- A responsabilidade de diferentes integrantes do sindicato com relação às atividades está clara e bem definida?
- Quem são os possíveis parceiros que podem ajudar o sindicato na atividade?

**Divida** as participantes em grupos para que pensem em atividades que contribuam para o alcance dos objetivos. Os grupos devem determinar:

- no que consiste a atividade;
- pessoa responsável pela atividade;
- recursos do sindicato que serão utilizados na atividade;
- prazo para a realização da atividade;
- possíveis parceiros para a atividade.

Para cada objetivo, **faça** uma tabela em uma folha de papel pardo. O objetivo e o resultado ficam na parte de cima do papel; cada linha corresponde a uma atividade e cada coluna corresponde às características de cada atividade

(pessoa responsável; recursos a serem utilizados; e prazo). O resultado final será similar à tabela abaixo:

| Objetivo                                            | Resultado                                                     |
|-----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| Aumentar a arrecadação para divulgação do Sindicato | Orçamento para divulgação aumenta de R\$ 20,00 para R\$ 70,00 |

| Objetivo                                                                                         | Responsável                                                                                                                                                                                      | Recursos a serem utilizados                                                                | Prazo                                                                                   | Parceiros/as                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Mutirão de ligações para filiadas/ex-filiadas, para conversar sobre o pagamento da taxa sindical | Uma pessoa do sindicato<br>(essa pessoa pode dividir com outras pessoas a responsabilidade de fazer as ligações, mas ela será a responsável por supervisionar o trabalho e reportar o resultado) | Telefone (pessoal? Do sindicato?)                                                          | 20 dias a partir de uma data determinada                                                | Lista de possíveis parceiros que podem ajudar                                                                                 |
| Realização de feijoada para arrecadação de fundos                                                | Uma pessoa do sindicato, que pode dividir as tarefas entre outras integrantes, mas será a responsável por supervisionar o trabalho para que a feijoada aconteça.                                 | Determinar orçamento do sindicato para compra de material/espço para realização/divulgação | Determinar prazos para divulgação, compra de material necessário e preparação do espaço | Lista de possíveis parceiros que podem ajudar, como um outro sindicato que pode fornecer o local para a feijoada, por exemplo |

Cada grupo deve preencher a tabela a partir de sua discussão sobre o tipo de atividade, pessoa responsável, recursos a serem utilizados e prazo.

Ao final da discussão em grupo, **discuta** as atividades em plenária, de forma a possibilitar que todas as participantes opinem sobre a adequação das atividades aos resultados.

## Passo 7 – Acompanhar o plano de ação

O último passo para elaboração do plano de ação é a criação de INDICADORES. Os indicadores são parâmetros que servem para que possamos avaliar se um resultado está sendo atingido ou não. Por exemplo: como podemos medir o aumento do orçamento para divulgação do sindicato? Podemos verificar o quanto o orçamento disponível para divulgação está aumentando e também o quanto o gasto com divulgação está aumentando.

**Volte** a cada um dos resultados e **faça** essa pergunta em plenária: Como podemos medir se o resultado X está sendo alcançado? **Discuta** as sugestões oferecidas pelas participantes e, assim, **crie** alguns indicadores de desempenho dos resultados. Indicadores podem ser valores monetários, número de participantes em uma atividade, ou mesmo a satisfação das pessoas com um serviço. **Adicione** os indicadores criados ao plano de ação que o sindicato acabou de elaborar.

Ao fim dessa atividade de elaboração de indicadores, podemos considerar que o sindicato elaborou seu plano de ação. **Alguém deverá recolher o material elaborado nessa última atividade para sistematizar o plano de ação em um documento.**

Esse documento será muito importante em todas as reuniões do sindicato. Ele deve estar sempre disponível, para guiar todas as ações do sindicato. Durante a vigência desse plano, o sindicato deve se concentrar em executar o plano e alcançar os resultados.

## Depois do planejamento: apresentando o plano de ação

Uma vez que o planejamento esteja encerrado e o documento esteja finalizado, **realize** uma reunião com todo o sindicato, para apresentar o planejamento.

Lembrem-se de sistematizar e registrar todas as informações possíveis sobre as atividades realizadas. Guardem informações sobre custo, número pessoas presentes, parceiros/as que participaram, reuniões realizadas, entre outras. Essas informações serão de fundamental importância para o monitoramento e a avaliação do plano de ação.

Esse plano carrega em si a possibilidade de realizar mudanças que melhorem a vida das trabalhadoras domésticas, que faça suas vozes serem ouvidas e que mostre o poder de uma categoria mobilizada. Entretanto, para executar esse plano com sucesso, é preciso o envolvimento de todas.

Se possível, **imprima** para todas as participantes uma cópia do plano. Se não for possível, tente preservar as folhas de papel pardo que foram utilizadas para desenhar o plano e **apresente-as** às participantes.

Para essa discussão, tenha em mente:

- os principais desafios que o sindicato enfrenta para implementar o plano de ação;
- os recursos financeiros e organizacionais disponíveis;
- os resultados já alcançados, se for o caso.

**Apresente** o plano a todas as participantes da reunião.

**Explique** quais atividades serão executadas em breve e **peça** o apoio das participantes em sua execução. **Seja específica** nesse momento. Por exemplo, se o sindicato planeja realizar um almoço para arrecadar fundos, peça ajuda na realização desse almoço. Caso o sindicato esteja preparando uma reunião para a elaboração do plano de comunicação, solicite a participação das filiadas nessa reunião.

**Informe-as** sobre o prazo para a execução do plano e sobre as reuniões nas quais o sindicato realizará o monitoramento do plano de ação, convidando-as a fazer parte desse processo.

Para encerrar, **faça** uma rodada de impressões sobre o plano. **Peça** para que cada uma responda: entre os resultados apresentados, qual você mais quer ver realizado? Termine **informando-as** que, para que o resultado seja alcançado, o sindicato precisa do apoio das participantes na execução das tarefas e do monitoramento.



## Para o futuro: monitoramento e avaliação do plano

### Monitoramento

O plano de ação não é um documento que ficará guardado em uma gaveta do sindicato. Para saber se o sindicato está atuando para a execução dos objetivos estratégicos estabelecidos no plano de ação, é necessário realizar, de tempos em tempos, o monitoramento do plano de ação. A diretoria e as filiadas interessadas devem se reunir para realizar o monitoramento, a cada mês ou a cada dois meses. Para monitorar o plano de ação, as integrantes do sindicato devem ter em mãos toda e qualquer informação importante sobre as atividades realizadas e planejadas e podem se perguntar:

- As atividades estão acontecendo dentro do prazo programado? As pessoas responsáveis estão coordenando as atividades?
- Conseguimos mobilizar os recursos necessários para a realização da atividade?
- O acompanhamento dos indicadores mostra que estamos alcançando os resultados?
- Quais são os problemas que encontramos até o momento para executar as atividades e atingir nossos objetivos?

Essas perguntas permitem saber se é necessário adaptar alguma ação, modificar alguma atividade, acionar algum parceiro.

### Avaliação

Ao final do período determinado para o plano de ação, é preciso avaliar o que aconteceu durante sua implementação. As ações foram realizadas? Os objetivos foram alcançados? O foco dessa etapa é o APRENDIZADO. Caso algo não tenha dado certo, esse é o momento para aprender com os problemas enfrentados. Esse aprendizado será utilizado na elaboração do novo plano de ação, ou seja, a diretoria deve se esforçar para utilizar as LIÇÕES APRENDIDAS com o plano de ação que se encerra durante a elaboração do novo plano de ação.

Marquem um encontro de no mínimo um dia para refletir sobre a avaliação do plano de ação. Se possível, convidem uma pessoa que não seja do sindicato, como um/a parceiro/a ou assessor/a, para conduzir a avaliação, da forma como vocês fizeram no planejamento. Pode ser que, para esse encontro, também seja necessário ir para um lugar no qual as participantes não sejam perturbadas, para que a avaliação possa ser conduzida com tranquilidade.

Com o plano de ação em mãos, bem como informações sistematizadas sobre todas as atividades, discutam cada uma das atividades realizadas ou não, os resultados obtidos ou não e os objetivos alcançados ou não. Algumas das perguntas que podem ser utilizadas para orientar a discussão estão listadas abaixo:

**Sobre as atividades:**

- Quais atividades planejadas não foram executadas?
- O sindicato realizou atividades que não foram planejadas? Elas contribuíram para a execução de algum objetivo?
- O que o sindicato aprendeu com as ações executadas?
- Atingimos o público planejado em nossas atividades?
- Conseguimos reunir os recursos necessários para a realização das atividades?
- Os recursos que mobilizamos foram suficientes para a realização das atividades?
- Nossos parceiros apoiaram a realização das atividades?

**Sobre os resultados:**

- Quais resultados foram atingidos e quais não foram atingidos?
  - ▶ Sobre resultados não atingidos:
    - » Quais foram os principais obstáculos enfrentados?
    - » Os resultados não atingidos eram realistas?
    - » O que o sindicato aprendeu sobre como enfrentar esses obstáculos?
  - ▶ Sobre os resultados atingidos:
    - » Quais os principais fatores que contribuíram para o alcance no resultado?

**Sobre os objetivos:**

- Quais objetivos foram alcançados?
- Os objetivos alcançados tiveram algum impacto nos problemas identificados?
- Os objetivos não alcançados eram realistas?
- Quais as razões para não alcançar os objetivos determinados?

Anote e guarde as respostas a essas perguntas. Elas serão muito importantes para orientar o próximo ciclo de planejamento.

As atividades e explicações utilizadas neste módulo foram inspirados nos seguintes materiais:

Onze Passos do Planejamento Estratégico Participativo, texto de apoio didático ao Curso de Gestão Estratégica Pública - Turma 2005 - uma parceria entre a Escola de Extensão da Unicamp e a Escola de Governo e Desenvolvimento do Servidor (EGDS), da Prefeitura Municipal de Campinas.

Disponível em: [http://www.campinas.sp.gov.br/arquivos/recursos-humanos/txt\\_apoio\\_marcos\\_silva.pdf](http://www.campinas.sp.gov.br/arquivos/recursos-humanos/txt_apoio_marcos_silva.pdf)

De TONI, J., SALERMO, G., e BERTINI, L. Uma abordagem estratégica no planejamento de grupos: o Método Altadir de Planejamento Popular — MAPP. In JAQUES MGC., et al. org. Relações sociais e ética. Rio de Janeiro: Centro Edelstein de Pesquisas Sociais, 2008. p. 140-150.

Disponível em: <http://books.scielo.org/id/6j3gx/pdf/jac-ques-9788599662892-15.pdf>

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DOS TRABALHADORES DA EDUCAÇÃO (CNTE). Planejamento Estratégico e Situacional, Programa de Formação da Confederação Nacional dos Trabalhadores da Educação, eixo 3, fascículo 1. 2014.

Disponível em: [https://www.cnte.org.br/images/stories/esforce/pdf/programaformacao\\_eixo03\\_fasciculo01\\_planejamentoestrategicosituacional.pdf](https://www.cnte.org.br/images/stories/esforce/pdf/programaformacao_eixo03_fasciculo01_planejamentoestrategicosituacional.pdf)

CNTE. Planejamento Estratégico e Ação Sindical, Programa de Formação da Confederação Nacional dos Trabalhadores da Educação, eixo 3, fascículo 3. 2014.

Disponível em: [http://www.cnte.org.br/images/stories/esforce/pdf/programaformacao\\_eixo03\\_fasciculo03\\_planejamento\\_estrategico\\_acao\\_sindical.pdf](http://www.cnte.org.br/images/stories/esforce/pdf/programaformacao_eixo03_fasciculo03_planejamento_estrategico_acao_sindical.pdf)



Organização  
Internacional  
do Trabalho

