Melhorando a eficiência e a eficácia da ação sindical

1º Encontro de formação de dirigentes financeiro do Sinasefe 30.01

Uma direção sindical não pode ser melhor que a organização que comanda*

*parafraseando Carlos Matus no livro Adeus, “Senhor Presidente”

Espere o melhor, prepare-se para o pior e aceite o que vier (Provérbio Chinês)

Preliminares: desafio da gestão

- Incorporar no cotidiano do trabalho sindical ações cujos resultados sejam reconhecidos pela categoria como de grande valor
- Utilizar os recursos (escassos) de forma eficaz

Preliminares

- O planejamento é um potente instrumento norteador da gestão e de seu aprimoramento
- O desafio é encarar o Planejamento como um processo vivo e presente no cotidiano do trabalho sindical
- As falhas do que foi planejado (que são normais), podem sempre ser corrigidas pelo ator social, através de mecanismos de monitoramento e readequações.

Preliminares: não adianta ter estrutura e não ter estratégia

- A ausência do Planejamento faz com que o sindicato seja pautado pelas ações cotidianas, de menor impacto na determinação do futuro da entidade
- Muitas vezes a entidade tem toda a estrutura que precisa para avançar, mas a falta de um planejamento estratégico leva a entidade a “andar em círculos”

Um roteiro do ato de planejar

1) Olhar a realidade (conjunturalmente e estruturalmente)

2) Olhar para o futuro e identificar os desafios colocados

3) Estabeleça os objetivos e a estratégia para o enfrentamento dos desafios

4) Identificar e priorizar ações, com prazos e responsáveis

5) Implementar, monitore as ações definidas e faça as readequações necessárias

6) Incorporar o planejamento como um processo contínuo, em espiral, seguindo os passos anteriores

Protagonismo da Ação

- Não existe avanços sem ação, por melhor que seja o programa.
- O segredo da eficiência nas instituições é o ato de fazer
- Definir prioridades e concluir as tarefas importantes nos prazos definidos, é muito mais impactante do que qualquer plano mirabolante das direções

Equilíbrio financeiro

- Tenha na cabeça a planilha de receitas e despesas
- Entidade deve ser estruturalmente equilibrada financeiramente
- Garanta o investimento no que é fundamental
- Tenha a cultura de finanças como base do trabalho sindical eficiente

Equilibre as finanças

- Superávits não são um fim em si mesmo
- Cultivar a educação financeira da equipe como um todo (direção e funcionários)
- Os recursos devem ser colocados à serviço do avanço das lutas
- Sindicato não é empresa, não tem o objetivo de lucro

Primeiro o mais importante

- No dia a dia priorizar as tarefas mais importantes que, em regra, são também as mais difíceis
- Uma ação sindical eficiente pressupõe enfrentar a realização das tarefas, sem atalhos
- Fundamental também atacar rapidamente a tarefa a ser realizada (não ficar adiando)

Fundamental é planejar e executar

- Entre os sindicatos que realizam planejamento estratégico, uma parte significativa não executa boa parte das ações.
- Muitas vezes o processo do planejamento é detalhado e caro mas não sai do papel (pelo menos em parte)
- O ato de planejar acaba se tornando um fim em si mesmo

Cultura de “realização” da entidade

- O hábito de estabelecer prioridades, e concentrar-se nas tarefas mais importantes é uma **aptidão que pode ser desenvolvida pelo** aprimoramento da gestão e prática de planejar

- Pode entranhar na cultura da entidade, tornando isso algo natural e automatizado

Os problemas indicam o caminho

- Problemas são degraus para melhorar a ação sindical
- Eles sinalizam o caminho para elevação da eficácia e eficiência da ação sindical
- A resolução deles coloca a organização num patamar superior

Problema é um aliado da gestão sindical

- A resolução de um determinado problema, ou conjunto, melhora a visibilidade sobre a existência de outros
- O hábito de resolver os problemas mais simples, traz as ferramentas para solucionar os mais complexos
- Por exemplo, como a direção pode pensar em implantar Planejamento Estratégico, se não consegue manter a limpeza da sede da entidade?

Importância de concluir o que foi planejado

- O encaminhamento do que foi coletivamente combinado é fundamental para um novo ciclo de trabalho coletivo
- Toda reunião tem que fazer um balanço das realizações do que ficou estabelecido no encontro anterior
- Caso contrário, as ações combinadas caem em descrédito, jogando fora todo o esforço de reflexão

Clareza de propósito é fundamental

- Antes da definição das ações é fundamental definir o que a direção pretende alcançar nas várias áreas da ação sindical: sindicalização, gestão, acordos coletivos, formação, relação com outras entidades, etc.
- A conclusão das metas pressupõe clareza coletiva de quais são elas, e dentre elas, quais as mais importantes.
- É isso que dará sentido à sua realização
- Daí também a importância de que quem irá realizar as tarefas, as defina. Ou seja, o planejamento não pode ser um instrumento burocrático, mas algo vivo e dinâmico, cujo sentido seja entendido por todos

Registro por escrito é fundamental

- Não existe planejamento e ação sindical eficiente, sem **registro por escrito** das decisões tomadas, seja em que âmbito for

EXEMPLO

Objetivo	Prazo de execução	ações	responsáveis	

É importante incorporar a cultura do planejamento (e sua execução) no dia a dia da entidade

- Com o tempo isso se torna uma espécie de segunda natureza

As ferramentas são menos importantes que o hábito de planejar

- O importante é planejar. Os instrumentos utilizados (agendas físicas, agendas eletrônicas, aplicativos, etc) são menos importantes que o hábito de realizar o planejamento coletivo (e executar)

- A economia de tempo e energia, e o efeito sobre a produtividade, que o planejamento oferece, não tem preço

A estratégia do planejamento semanal

- Uma estratégia bastante eficiente para progresso na execução do planejamento estratégico são as reuniões semanais de organização e planejamento.

Reúne a equipe, com uma lista de ações para a semana, com responsáveis por cada ação e prazos para execução.

- As estratégias podem variam, depende da situação, das urgências, das possibilidades

- Uma hora investida numa reunião semanal de planejamento significa a economia de muitas horas de vacilações e caminhadas em círculos.

- Cada dirigente, a partir da lista geral da semana, pode realizar uma lista diária de atividades.

Um projeto por vez

- Quando se tem muitos projetos, um método que funciona é pegar um projeto central, que influencia toda a ação do sindicato, é definir todas as ações relativas ao mesmo.
- Ou seja, diluir o projeto grande em ações específicas. Por exemplo, “aumentar a taxa de filiação ao sindicato”. Pegar essa ação e listar o que precisaria ser feito para alcançar o objetivo.
- Abrir essa ação geral em uma lista de etapas que precisará completar para realizar o trabalho do começo ao fim.
- Estabelecer uma ordem de prioridades
- À medida em que as ações parciais forem sendo realizadas, o horizonte do objetivo completo ficará mais nítido.

Lista organizada por ordem de prioridade

- Uma lista de tarefas, estabelecida por ordem de prioridade, é um instrumento simples mas com incrível resultado sobre o aumento de produtividade das pessoas

O Princípio 80/20

. importante conceito de gerenciamento do tempo e da vida.

- Pareto percebeu que 20% de todas as atividades econômicas trazem 80% de seus resultados. Por exemplo, 20% dos clientes de uma empresa equivalem a 80% de suas vendas, 20% de seus produtos ou serviços garantem 80% de seus lucros.
- **Teoricamente, 20% das tarefas do sindicato representam 80% da importância de tudo o que a entidade faz**

O Princípio 80/20

- Teoricamente, se listarmos as 10 tarefas mais importantes da entidade, mesmo que todas as atividades demorem o mesmo tempo para serem realizadas, duas delas valerão muito mais do que as outras oito juntas
- Pode acontecer até de um só item da lista valer mais do que os outros nove reunidos.
- **Se tivermos esse mapa de importância das tarefas, a consequência é nos concentrarmos primeiro nos 20%, porque estes inclusive irão ajudar a resolver os 80%**

Se concentrar nos 20% de forma prioritária

- AS ATIVIDADES MAIS VALIOSAS QUE O DIRETOR PODE REALIZAR NORMALMENTE SÃO AS MAIS ÁRIDAS E COMPLEXAS, TALVEZ POR ISSO TEMOS UMA TENDÊNCIA DE FUGIR DELAS

- PORÉM, SUA CONCLUSÃO COM QUALIDADE TENDE A TRAZER RESULTADOS NO CONJUNTO DA AÇÃO SINDICAL.

POR EXEMPLO, INVESTIMENTOS EM FORMAÇÃO

Se concentrar nos 20% de forma prioritária

- Se o princípio de Pareto estiver correto, não tem sentido trabalhar nos 80%, se as tarefas definidas como essenciais (os 20%) estiverem em aberto
- Antes de começar a trabalhar, teríamos que perguntar se determinada tarefa está dentro dos 20% mais importantes das ações da entidades

Tarefas menos importantes se multiplicam

- Não tem sentido ficar o dia todo desenvolvendo as tarefas menos importantes, que compõe os 80%
- Como em regra são as tarefas mais fáceis, normalmente há mais candidatos para as assumirem
- No entanto, em qualquer tarefa mais complexa, o difícil mesmo é começar

Resolver o maior problema logo de cara

- Normalmente o tempo investido num trabalho essencial é o mesmo gasto numa tarefa secundária
- A diferença é que a tarefa essencial ataca uma questão essencial e, portanto, muda a realidade sindical como um todo. A contrário de uma tarefa secundária que não tem nenhum impacto sobre a ação do sindicato
- Não significa que a tarefa menos importante não deva ser executada. Ela apenas não pode ser prioritária e atrapalhar a execução do que é essencial.

O que é importante no longo prazo

• Um método para definir o que é importante é pensar no longo prazo: esta tarefa pode fazer a diferença no longo prazo? É mais importante comprar uma garrafa térmica para a entidade, ou fazer um curso sobre negociação?

• Por definição algo importante oferece consequências potenciais de longo prazo, ao passo que algo sem importância tem pouca ou nenhuma consequência potencial de longo prazo.

O que é importante no longo prazo

- Por isso é fundamental numa entidade a discussão de programa e estratégia.

Se a direção não tem objetivos de longo prazo, é muito difícil estabelecer o que é importante no dia a dia

- O quadro sindical que conhece os objetivos de longo prazo “sente o cheiro” da tarefa mais importante do dia a dia

- A pergunta é: **essa tarefa de hoje está de acordo e irá influenciar os objetivos estratégicos?**

Prioridade em função do prejuízo potencial

- Uma tarefa se torna prioritária também pelo potencial de danos que pode causar
- Por exemplo, a obstrução dos canais de contato com a categoria. Se isso não for resolvido com rapidez e qualidade, pode significar inclusive a não reeleição da direção

Nunca há tempo para fazer tudo

- As entidades sindicais estão com equipes menores agora
- Por outro lado, os trabalhadores estão precisando ainda mais dos serviços do sindicato, pois os ataques aos direitos e aos salários, se multiplicaram nos últimos anos
- A ação sindical, ademais, se tornou mais complexa, exige mais conhecimento, mais formação

Colar nos interesses da categoria

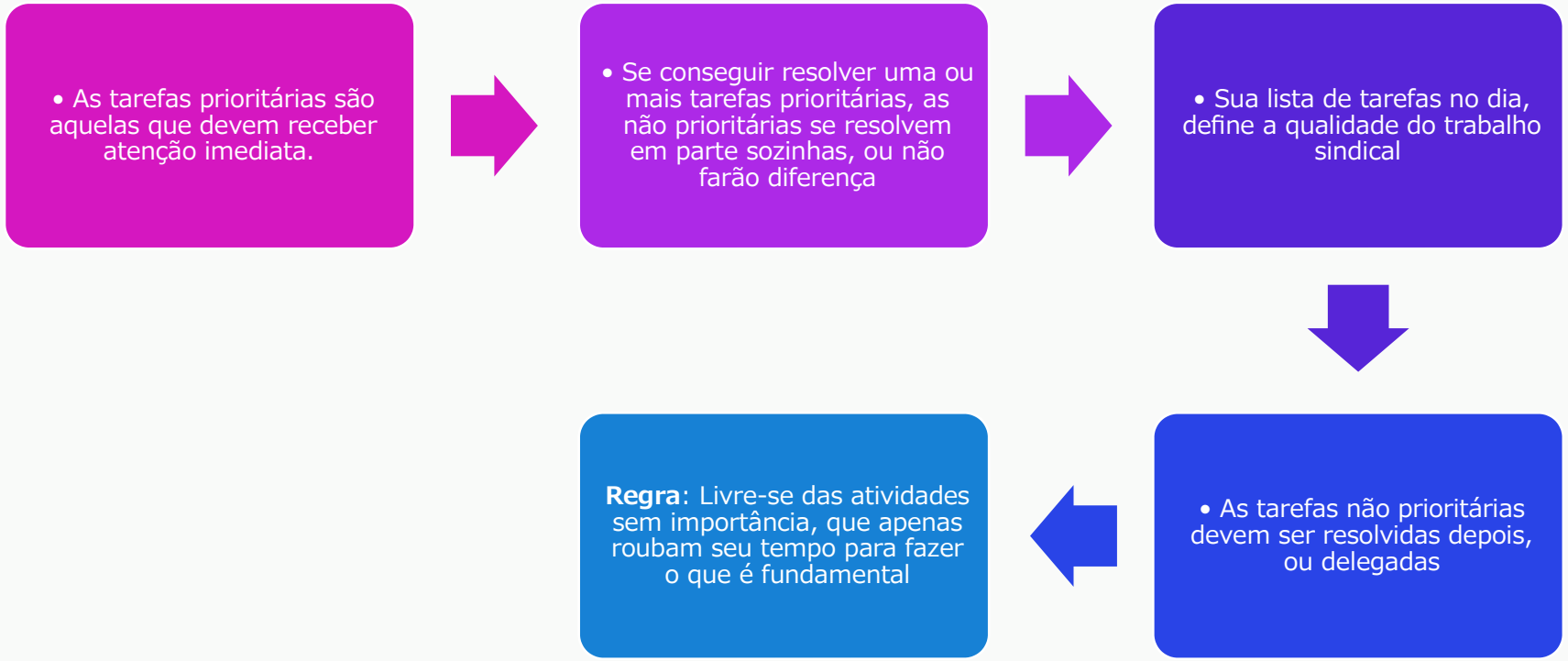
- A definição do que é mais importante passa também pelo conhecimento do que pensa e precisa a categoria

- Não deveria haver uma separação entre os interesses da categoria e as ações prioritárias do sindicato

A questão do prazo

- Não importa quanto você acha que vai demorar para terminar uma tarefa: só por garantia, calcule que levará pelo menos 20% a mais de tempo ou estimule-se a terminá-la bem antes do prazo
- Avaliar os projetos com uma perspectiva de longo prazo melhora a tomada de decisão no curto prazo

Definição de prioridades é fundamental



Agenda diária e lista de tarefas

- O conteúdo da agenda diária é o cartão de visitas do dirigente sindical produtivo
- O teor da lista de tarefas do dirigente, define a qualidade do trabalho sindical
- Para uma atividade entrar em sua agenda, é preciso que outra saia

Definição do que é prioritário é uma escolha político-administrativa

• O que é prioritário para uma equipe não necessariamente é para outra

• Há dirigentes que acham fundamental estar nas posses das outras direções. Isso está relacionado a uma forma de ver a ação sindical e à própria estratégia da direção

• É importante levantar que atividades podem ser abandonadas. Algumas podem ser delegadas, ou simplesmente eliminadas, visando liberar mais tempo para o trabalho que importa

Lista por escrito

- Ponha seus pensamentos no papel e classifique por prioridades. Por exemplo, em A,B,C.
- Execute primeiro as A e só vá para as demais, quando tiver mais nenhuma A e assim por diante
- É uma técnica simples e eficiente

O simples que funciona

- Entre os itens B estão as tarefas que deveriam ser feitas, mas que geram consequências menos graves – não são fundamentais.
- Realizar ou não uma tarefa B não tem impacto imediato, como por exemplo acessar as redes sociais. Já as tarefas classificadas como A exige resposta imediata, ou elevado impacto no médio ou longo prazos.
- A tarefa C é aquela que não faz a menor diferença imediata, ou mesmo no longo prazo. Tem que avaliar se ela não pode ser delegada para outro companheiro menos ocupado ou funcionário.

Utilização do tempo: “partir pra dentro”

• Cada tarefa B ou C realizada é um tempo desperdiçado para cumprir as tarefas classificadas como A.

• Definida a lista e a priorização, o negócio é “partir pra dentro”

Áreas de resultados-chave

- O trabalho do dirigente pode ser dividido entre áreas de resultados-chave. Cinco, seis, sete.
- Nessas áreas o dirigente tem que alcançar resultados específicos, que irão trazer os melhores impactos para o trabalho da entidade
- As áreas de resultado-chave são aquelas de responsabilidade direta de determinado dirigente e que geram resultados e informações fundamentais para outras áreas da entidade
- No caso de um presidente (as), por exemplo: negociação coletiva, planejamento, política de filiação, gestão financeira e administrativa

Áreas de resultados-chave

Nó crítico em relação às áreas fundamentais

- Normalmente o dirigente aprende a atuar nas áreas-chaves na porrada, de forma empírica. Aprender com os próprios erros pode ser desastroso
- As vezes acaba a gestão e não dá tempo de aprender

IMPORTANTE: o bom desempenho nas áreas de resultados-chaves pressupõe a capacidade de delegar tarefas. Um dirigente que é incapaz de delegar, que centraliza tudo, ficará devendo em áreas chaves, que estão sob sua responsabilidade

Áreas de desempenho-chaves e franqueza

- O desempenho de cada um em suas áreas deve ser avaliado frequentemente, o que pressupõe um grau elevado de franqueza e solidariedade na relação da direção.

Exercício Coletivo: em cinco minutos listar e colocar no quadro

---

- As três tarefas mais importantes que deves realizar no teu trabalho sindical

E se vocês tivesse tempo apenas para realizar uma tarefa

- Deixar no quadro apenas a tarefa central que cada um deve fazer

Circulo virtuoso da evolução

- A melhora em uma área do trabalho sindical, tende a contaminar as demais. Acaba servindo de referência
- Por exemplo, se a área de comunicação do sindicato está na “ponta dos cascos” ela acaba servindo de referência para as demais
- Afinal, em princípio, as condições de execução são as mesmas (estrutura, número de funcionários, etc.)

Novas habilidades

- A execução das tarefas principais requer o aprimoramento das habilidades
- Por exemplo, ninguém nasceu sabendo planejar. Esta é uma habilidade que se aprende
- Se você não aprender a realizar o trabalho com excelência, pode frustrar os objetivos e tirar a autoconfiança de realização do trabalho.

O desenvolvimento de uma habilidade melhora a outra

- Quando o dirigente faz um curso de oratória, por exemplo, ele percebe que para melhorar sua capacidade nessa área, precisa organizar sua agenda

Atividade para o próximo encontro

1.Elaborar uma lista de suas principais tarefas no Sindicato (entre cinco e dez)

2.Fazer um plano para melhorar capacidade de execução daqueles tarefas

3.Colocar tudo no papel e trazer no próximo encontro (não será preciso apresentação. É para entregar para o coordenador)

Identificar os fatores limitadores

- É fundamental ter clareza dos fatores que estão limitando o crescimento do trabalho da entidade: despreparo da equipe, sede, dificuldades de comunicação, baixo nível de organização, falta de planejamento, etc.
- Um diagnóstico preciso nessa área vai indicar os passos que devem ser dados
- Um fator limitador pode ser algo simples (como o custo do aluguel da sede), ou algo complexo (como falta de clareza política)

Fatores limitadores e governabilidade

- Muitos fatores limitadores são externos à capacidade de intervenção da entidade. Por exemplo, o imperialismo norte-americano.
- Por isso os fatores apurados devem estar sob a governabilidade da entidade, para sofrer ação imediata (por exemplo, deficiências na comunicação com a categoria).

A definição dos Fatores Limitadores deve ser coletiva e democrática

---

- Cada um tende a ver a partir de sua perspectiva
- Debate coletivo tende a surpreender-nos. Temos cegueira em relação às limitações
- Esse debate requer coragem também, porque muitas vezes temos uma percepção distorcida sobre nossos papeis

O trabalho de eliminar ou reduzir limitações é contínuo

- Novamente a precisão no diagnóstico será fundamental
- O trabalho de eliminar gargalos é contínuo. Na medida em que localiza um problema, aparece outro
- Quanto mais ambiciosas são as metas, mas gargalos aparecem
- Por exemplo, se a meta for dobrar o número de filiados, os gargalos na comunicação e nas finanças irão aparecer

Exercício prático (em duplas)

1. Identifique o objetivo mais importante atualmente para sua entidade, qual a meta que teria o efeito mais positivo na vida da entidade

2.Qual limitação (interna ou externa) está atrasando o cumprimento desse objetivos? Qual fator interno está atrapalhando?

Não tente ser multitarefa

- Algumas pessoas acreditam que podem realizar várias tarefas ao mesmo tempo, alternando-se entre elas e os e-mails. Mas a verdade é que elas só se concentram em uma coisa de cada vez. Na verdade, elas estão apenas alternando as tarefas.
- Ou seja, estão indo e voltando com sua atenção, como se estivessem movimentando uma lanterna para iluminar vários objetos, um de cada vez.

Estratégia de aumento de produtividade

• primeiro, planeje o dia

• selecione a tarefa mais importante e difícil e comece a trabalhar nela antes de fazer qualquer outra coisa

•. Trabalhe sem parar por 90 minutos, sem se deixar distrair,

• Em seguida faça uma pausa de 15 minutos.

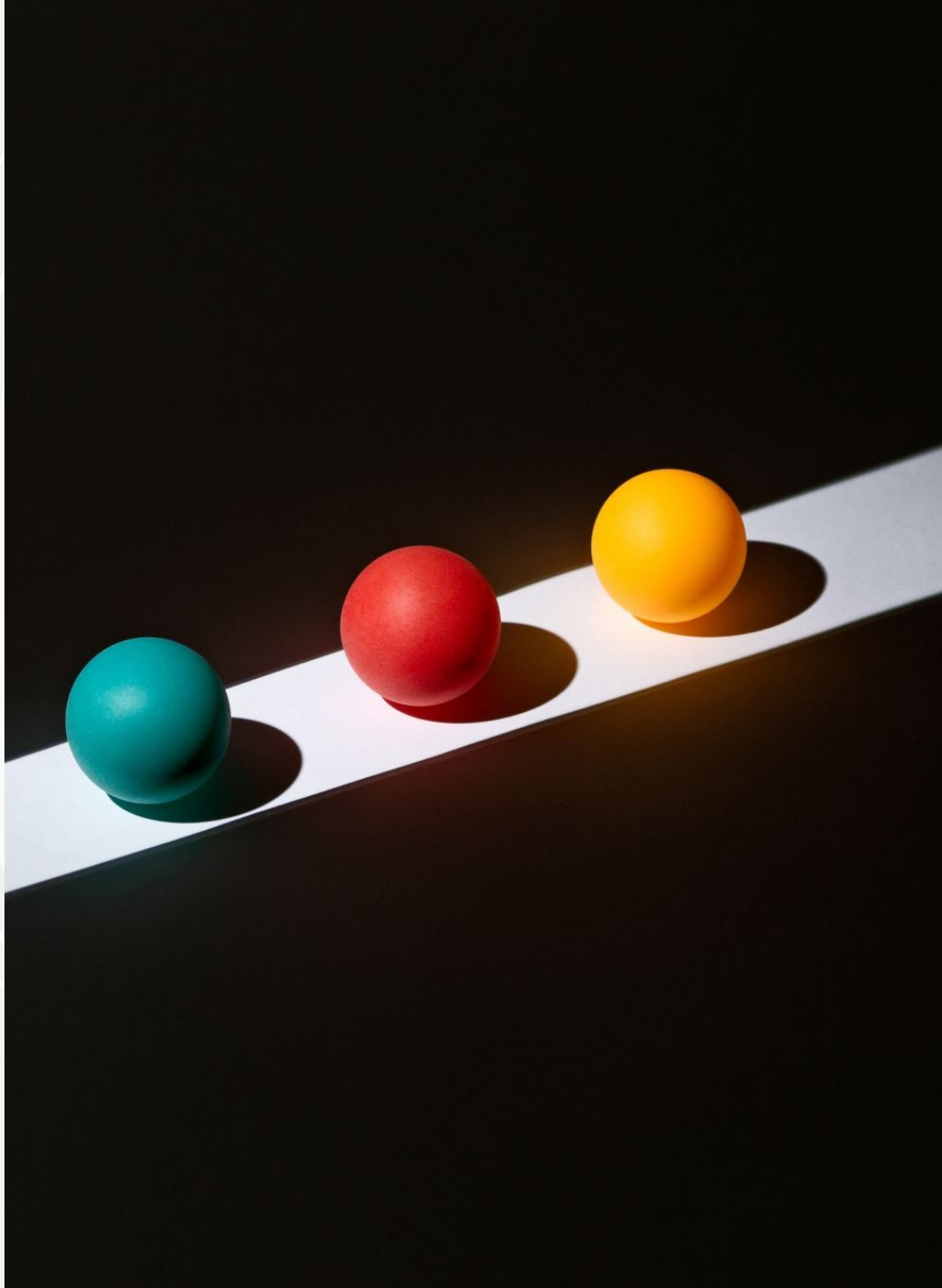
•Terceiro, trabalhe mais 90 minutos sem interrupções.

•Por fim após as três horas de trabalho contínuo, você pode verificar seu e-mail e as mensagens no celular.

Fatie a tarefa

Ao concluir uma parte menor da tarefa, você se sente estimulado a fazer o mesmo com outra parte, depois mais outra, e assim por diante.

Cada pequeno passo lhe dá ânimo. Como resultado, você desenvolve um impulso que o motiva a seguir adiante até a conclusão do trabalho, quando desfrutará da sensação de felicidade e satisfação que acompanha qualquer sucesso.



Desenvolva um senso de urgência

- Um mandato passa rápido, é fundamental se concentrar nas tarefas mais importantes e começar e trabalhar
- Estabelecido o planejamento e definidas as prioridades, tem que começar a trabalhar com foco.
- Na medida em que os principais problemas forem sendo resolvidos, as demais tarefas começarão a ficar mais claras.
- É fundamental concluir a tarefa que começou a realizar

Senso de urgência leva à ação

- Ao incorporar o senso de urgência ao dia a dia do sindicato, a direção desenvolve uma propensão à ação

- Ao invés de falar sobre o que vai fazer o pessoal simplesmente começa a fazer concentrando-se nos passos que começará a dar de imediato e no que pode fazer para alcançar os resultados desejados

Senso de urgência deve contaminar toda a direção

- Se o grupo todo começar a desenvolver um senso de urgência na execução das tarefas, a tendência é o número de atividades concluídas se multiplicar, colocando o trabalho em um patamar superior

Execução regular da tarefa

- Projetos bem sucedidos devem ser feitos objetivamente e com regularidade
- Para desenvolvê-lo, é preciso iniciar a tarefa e prosseguir na execução num ritmo estável.
- A gestão deve ser contínua e regular, faça chuva ou sol.
- Em regra, nenhum projeto tem sucesso se não tiver continuidade e regularidade

15 regras importantes para o planejamento

1. Defina os objetivos com clareza
2. Crise um equilíbrio entre vida profissional e pessoal
3. Saiba o que esperam de você (avalie constantemente). Faça o que for preciso
4. Identifique limitações e fraquezas da direção
5. Desenvolva habilidades
6. Planeje o dia

14 regras para aumentar eficácia na entidade

7. Aplique a regra 80/20

8.Mensure as consequências. Faça primeiro as atividades com maiores resultados

9.Priorize sua lista de tarefas (método ABCDE)

10.Esteja preparado para as tarefas

11.Um passo de cada vez (dividir a tarefa em passos menores)

12.Se mantenha motivado e tenha senso de urgência

13.Use a tecnologia a seu favor

14.Mantenha o foco

14 regras para aumentar eficácia na entidade

7. Aplique a regra 80/20

8.Mensure as consequências. Faça primeiro as atividades com maiores resultados

9.Priorize sua lista de tarefas (método ABCDE)

10.Identifique suas limitações e fraquezas da direção

12.Desenvolva habilidades

6.

Passos para melhorar eficácia sindical: 1º Definir com clareza os objetivos

- Defina coletivamente quais os objetivos e sua hierarquia de importância
- Não adianta fazer com excelência as ações que não precisam ser feitas (eficiência X eficácia)

Passos para melhorar eficácia sindical:
2º Registre o que ficou estabelecido

• Ao registrar, além de tornar os objetivos mais tangíveis, é possível cobrar coletiva e politicamente a sua execução.

Objetivos não registrados causam confusão, imprecisão, desorientação e erros.

Passos para melhorar eficácia sindical:
3º Definição de prazos

- Um objetivo sem um prazo máximo, tende a não ser realizado
- Uma ação sem prazo de execução e responsável não pode ser cobrada
- Se for o caso, divida os objetivos maiores em etapas menores

Passos para melhorar eficácia sindical: 4º

Transformar cada objetivo em um plano de ações

- Converta cada objetivo definido em um plano de execução organizado
- Listar as ações por ordem de prioridade.
- Divida o objetivo em várias tarefas isoladas e concretas.

Passos para melhorar eficácia sindical: 5º Começar a realizar as ações

---

• Colocar o plano em ação imediatamente. **Um plano mediano executado com determinação é mil vezes melhor que um plano perfeito**, mas que não sai do papel

• O plano pode inclusive ser melhorado na medida em que ele começa a rodar

Passos para melhorar eficácia sindical: 6º Realizar ações diárias

- Todo dia fazer alguma coisa que possibilite a aproximação do objetivo
- É fundamental começar a tarefa e não parar de trabalhar no objetivo até a sua realização
- **Um dos grandes desafios da gestão é: equacionar o planejamento estratégico com os acontecimentos do cotidiano**