



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SINTAPE

Agosto de 2014.

SINTAPE

PRESIDÊNCIA

Manoel Saraiva Marques

VICE-PRESIDÊNCIA

Antonio Fernando S. Pinheiro

SECRETARIA GERAL

George Luiz de Oliveira

DIRETORIA FINANCEIRA

Antonio A. Fonseca Barros

DIRETORIA FINANCEIRA – SUPLÊNCIA

Azarias de Assis Moreno

DIRETORIA DE IMPRENSA

Carlos Vilela Barbosa

DIRETORIA DE IMPRENSA – SUPLÊNCIA

Ademir Damião dos Santos

DIRETORIA JURÍDICA

Regivaldo J. Vitor da Silva

DIRETORIA JURÍDICA - SUPLÊNCIA

Carlos Henrique da Costa

DIRETORIA DE ESPORTES

Aminadable Moreira da Silva

DIRETORIA DE ESPORTES - SUPLÊNCIA

Adeildo Barbosa da Silva

DIRETORIA DE FORMAÇÃO SINDICAL

Adailton Severino de Melo

DIRETORIA DE FORMAÇÃO SINDICAL – SUPLÊNCIA

Myrna Lúcia Ávila

DIRETORIA DE PATRIMÔNIO E FILIAÇÃO

Maria Luciene Albuquerque

DIRETORIA DE PATRIMÔNIO E FILIAÇÃO – SUPLÊNCIA

Silvânia Maria da Silva

Moderação e elaboração do relatório

Lucia Helena de Barros Correia

Maria Sarah Cordeiro Vidal

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	4
PARTE 01 – ENTENDIMENTOS CONCEITUAIS E BASE METODOLÓGICA	5
1.1 Entendimentos conceituais	5
1.2. Metodologia de trabalho	7
PARTE 02 – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2014 A 2017.....	9
2.1 Missão	9
2.2 Visão de Futuro	10
2.3 Valores	11
2.4 Análise do Ambiente Estratégico – FOFA	13
2.5 Objetivos Estratégicos	17
2.6 Metas e Ações Estratégicas	18
2.7 Mapa da Estratégia do SINTAPE	24
PARTE 03 – CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	25
3.1 Considerações finais do trabalho desenvolvido	25
ANEXOS	26
ANEXO A: Participantes do Seminário	26
ANEXO B: Acordo de Convivência	28
ANEXO C: Avaliação Diária	29
ANEXO D: Avaliação Final	30
ANEXO E: Expectativas dos/as Participantes	31

APRESENTAÇÃO

O conteúdo deste documento trata do Planejamento Estratégico do Sindicato dos Trabalhadores Públicos da Agricultura e Meio Ambiente de Pernambuco – SINTAPE, realizado ao longo de três dias, e está organizado em três partes.

A primeira parte descreve os entendimentos conceituais aplicados ao processo de Planejamento Estratégico do SINTAPE, bem como a metodologia utilizada durante a realização do Seminário que mobilizou a Diretoria, Conselho Fiscal, Delegados e Delegadas que representam os associados e associadas da Agência de Defesa e Fiscalização Agropecuária de Pernambuco – Adagro, Pernambuco Participações e Investimentos - PERPART, do Instituto Agrônomo de Pernambuco – IPA e da Agência Estadual de Meio Ambiente – CPRH, de acordo com a relação dos/as participantes no Anexo A.

Na segunda parte, encontram-se descritos o desenvolvimento dos trabalhos relacionados à formulação do Planejamento Estratégico do SINTAPE com a redefinição da Missão, Visão de Futuro e Valores do SINTAPE, a Análise Estratégica do Ambiente Interno e Externo, os Objetivos Estratégicos, as Ações Estratégicas, complementadas com o seu detalhamento em Metas, Responsáveis pelas ações e Prazos, consubstanciando a Matriz de Planejamento.

A terceira parte trata de comentários sobre o trabalho desenvolvido ao longo do Seminário de Planejamento com reflexões sobre as avaliações diárias e final, dialogando com as expectativas elencadas pelos/as participantes.

Ainda em anexo, segue este documento em formato digital (CD).

PARTE 01 – ENTENDIMENTOS CONCEITUAIS E BASE METODOLÓGICA

Esta primeira parte apresenta os entendimentos conceituais e as bases metodológicas utilizados no processo de planejamento estratégico do SINTAPE.

1.1 Entendimentos conceituais

Planejamento Estratégico do SINTAPE tem como objetivo subsidiar a sua gestão, a fim de potencializar os seus recursos humanos e financeiros, com foco nos resultados para o período de maio de 2014 a maio de 2017.

O Planejamento Estratégico de acordo com Oliveira¹ é “um processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos e atuando de forma inovadora e diferenciada”.

Assim, o planejamento se propõe a esclarecer acerca das implicações futuras de decisões presentes, como sendo um processo contínuo de deliberações, que não devem ser isoladas, mas, ao contrário, vinculadas aos diversos aspectos da organização. Portanto, a tomada de decisão deve visar os objetivos que forem estabelecidos e proporcionar meios capazes de viabilizar sua execução.

As propriedades fundamentais do planejamento são: (i) Contribuir para os objetivos da organização; (ii) preceder a outras atividades; (iii) ter maior influência na organização como um todo; (iv) ser participativo, integrado e permanente. Se estas propriedades não forem seguidas, corre-se o risco de gerar um plano mal formulado ou inadequado às necessidades da instituição.

O processo de Planejamento Estratégico compreende três fases. Começa pela elaboração do Plano com a formulação de objetivos e de uma estratégia para alcançá-los. Depois, é necessário monitorá-lo para garantir a sua execução. Por fim, deve-se fazer uma avaliação dos resultados, verificando o que foi realizado ou não indicando, assim, necessárias mudanças. Dessa maneira, a Gestão Estratégica da Instituição

¹ OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 29ª Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

deverá ser subsidiada pelo Planejamento Estratégico como um meio que remete a um processo contínuo de pensar à frente.

A Gestão Estratégica sustenta-se em quatro condições básicas: (i) é preciso existir um futuro desejado, onde se tem definida a razão de ser da organização (Missão), o que se quer ser num horizonte de tempo definido (Visão), onde se quer chegar (Objetivos Estratégicos) e como a organização quer ser reconhecida (Valores); (ii) é preciso haver uma consciência de que o futuro não está assegurado, portanto, existe certa margem de risco; (iii) é necessário reconhecer a capacidade de mudar o futuro e de intervir sobre a realidade; e, (iv) que o futuro depende de outros fatores, externos à organização, por isso, é preciso compreender a dinâmica desses agentes para articular com as forças da organização.

Por fim, vale destacar a importância da Gestão Participativa. Um processo decisório em bases participativas eleva a qualidade das decisões tomadas. A ampliação e diversificação dos membros trazem múltiplas visões e, portanto, maior consideração de todos os aspectos importantes do plano. Com uma Gestão Participativa, as decisões tendem a ser mais confiáveis e o processo de Planejamento Estratégico mais criativo. Além disso, a Gestão Participativa enseja maior aprendizado dos processos de mudança organizacional.

Como parte dos conceitos de formulação da estratégia básica de uma organização, deverá ser definida a Missão da organização. A Missão expressa a razão de ser de uma organização, o seu propósito básico, sendo a base de toda sua estratégia, abrangendo seus negócios e atividades.

A Visão de Futuro descreve o estado futuro desejado de uma organização. É uma ideia-síntese daquilo que a instituição almeja ser em um determinado horizonte temporal. Deve ser inspiradora, motivadora, impulsionadora, mas igualmente atingível.

Com a Visão de Futuro e a Missão definidas, o passo seguinte é a análise estratégica da situação atual em que se encontra a organização. Sobre a análise estratégica, Sun Tzu² diz *“Concentre-se nos pontos fortes, reconheça as fraquezas, agarre as*

² SUN TZU, *A Arte da Guerra*. 500 a.C.

oportunidades e proteja-se contra as ameaças". Assim, avaliação ou análise estratégica consiste na identificação dos principais aspectos facilitadores e dificultadores encontrados no ambiente externo (oportunidades e ameaças) ou na própria organização (forças e fraquezas), que poderão afetar o seu desempenho hoje e no futuro.

A partir deste ponto, são definidos os principais Objetivos Estratégicos, metas a serem alcançadas e que auxiliam no alcance da Visão de Futuro. Esses Objetivos são detalhados em Ações Estratégicas, iniciativas que devem ser realizadas no curto – médio prazo para alcançar suas finalidades.

Toda a atuação da empresa deve ser baseada nos Valores organizacionais. Os Valores são, de acordo com Scott³, em sua obra *Construindo a Organização do Futuro*, “os *motivadores mais profundos e poderosos no que tange à ação das pessoas. São os princípios, os padrões que as pessoas representam numa empresa, que elas consideram naturalmente válidos e de máxima importância*”. Portanto, os Valores devem ser consultados sempre e lembrados nos momentos de decisão e atuação geral da instituição.

1.2 Metodologia de trabalho

A elaboração do Planejamento Estratégico do SINTAPE foi realizada com bases participativas, por meio de seminário que propiciou a construção coletiva com a utilização de técnicas de moderação e visualização com a utilização de tarjetas/fichas e projeção em *datashow*, garantindo, assim, a participação de todos/as os/as participantes.

O trabalho foi desenvolvido em duas fases. A primeira fase, sendo preparatória, buscou informações para subsidiar o processo de planejamento estratégico, por meio de análise documental (Planejamento Estratégico Participativo do SINTAPE – 2011 a 2012) e conversas com os Dirigentes. A segunda fase trata da realização do Seminário, consolidando o processo de planejamento estratégico.

³ SCOTT, Cynthia D.; JAFFE, Dennis T.; TOBE, Glenn R., **Visão, valores e missão organizacional – Construindo a Organização do Futuro**. Editora Qualitymark, 1998.

No início, após a apresentação dos/as participantes e do objetivo do Seminário, foi apresentada a didática para o desenvolvimento do evento, destacando o princípio do “aprender-fazendo” como um processo constante de “ação-reflexão”, e apresentados os princípios básicos para um trabalho participativo, bem como as recomendações para uso de tarjetas/fichas.

Em seguida, foram realizados os acordos de convivência, apresentado do Anexo B, para facilitar a condução e realização dos trabalhos de maneira que as expectativas e a finalidade do evento fossem alcançadas. Apresentou-se, também, a programação proposta para o Seminário e a cada dia foi exposta e fixada a programação diária, no início do trabalho, com o propósito de nortear o seu desenvolvimento.

Em cada momento ao longo do Seminário, os trabalhos começavam com a apresentação, pela Consultoria, dos principais entendimentos conceituais sobre planejamento estratégico e seus elementos para em seguida serem realizados trabalhos em grupo. Espaço em que cada equipe realizava as primeiras reflexões e debates em torno das principais divergências e convergências acerca de perguntas orientadoras, de acordo com cada tema abordado, para em seguida apresentar em plenária.

Os trabalhos em grupo foram realizados por meio de duas estratégias. Uma que consistia na separação inicial em quatro grupos de trabalho em que cada um destes grupos construía um painel e, em seguida, dois grupos se fundiam, tendo ao final dois trabalhos para serem apresentados e consensuados pela plenária. Na segunda estratégia, também havia separação em quatro grupos e estes, após a conclusão do trabalho apresentavam seus painéis para a plenária que fazia suas contribuições chegando a um consenso.

Para a construção de cada trabalho em grupo, era proposta a escolha de um moderador/a/facilitador/a e um/a relator/a para coordenar a discussão e sistematizar as ideias respectivamente. Dentre estes/as era escolhido/a, pelo grupo, o/a responsável pela apresentação em plenária.

Após cada dia de trabalho eram realizadas avaliações visualizadas para averiguar o sentimento dos/as participantes em relação ao dia e fazer sugestões para melhorar o desenvolvimento do dia seguinte apresentadas no Anexo C. Ao final foi realizada avaliação geral do seminário, consolidada no Anexo D, considerando os aspectos da metodologia, moderação, logística, participação e sugestões.

PARTE 02 – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2014 A 2017

O Plano Estratégico do SINTAPE 2014 - 2017 se encontra organizado em seis partes, onde estão refletidos e definidos: Missão, Visão de Futuro, Valores, Análise Estratégica da situação, Objetivos Estratégicos, Ações Estratégicas, Metas, Responsáveis e Prazos.

2.1 Missão (O porquê da existência da organização)

A Missão esclarece o **sentido de existir** da organização. Sua formulação estratégica deve ser estabelecida na perspectiva de satisfazer a necessidade do ambiente em que atua a organização. Deve ser inspiradora e desafiadora, e mais prática do que filosófica. Dá as bases para o estabelecimento das políticas, Qual o nosso papel? Por que existimos? Para que estamos nessa organização?

Representa a explicitação de uma visão do hoje, com característica de permanência, ou seja, hoje e sempre, até que haja mudança estrutural no conceito ou atividade da organização.

Missão anterior

“Lutar e defender os interesses de igualdade social e econômica da categoria; manter-se como um interlocutor da categoria tanto na sociedade civil como na esfera governamental.”

Ideias-Força do Seminário

- Defender os interesses dos trabalhadores e interagir com a sociedade civil.
- Viabilizar, mediante a interação da categoria, os direitos socioeconômicos por eles almejados, de maneira a satisfazer seus anseios na melhoria da qualidade de vida.

- Defender Políticas Públicas como instrumento do seu trabalho.
- Fomentar a discussão política e sindical na base.
- Representar e defender todos os interesses da base.
- Promover a defesa dos interesses das diversas categorias afins, através das ações da valorização e inclusão social, promovendo a interlocução política na sociedade e governo.

Missão do SINTAPE

Com base nas ideias-força definidas pelos/as participantes, representantes da Diretoria, dos/as Conselheiros/as e dos/as Delegados/as, com o apoio das consultoras formularam, posteriormente, um enunciado representativo da Missão do SINTAPE, que irá nortear o seu agir e pensar, sendo o motivo pelo qual a Instituição existe. A formulação é a seguinte:

MISSÃO DO SINTAPE

“Representar e defender os interesses da categoria na ampliação dos seus direitos socioeconômicos, interagindo com a sociedade civil e o governo, para a melhoria da sua qualidade de vida e da sociedade.”

2.2 Visão de Futuro (o quê e quando)

A Visão de Futuro expressa o sonho e o ideal. É uma ideia-síntese daquilo que a **organização pretende ser e onde quer chegar** em um horizonte de tempo determinado. Deve estar sempre alinhada com os Valores centrais da organização, ser inspiradora, motivadora, impulsionadora, mas atingível. Precisa expressar quem são os/as beneficiados/as na condição futura. Explicita uma direção para orientar as ações e funciona como um quadro de referência a ser alcançado.

Visão de Futuro anterior

“Ser uma instituição sindical de referência, buscar a excelência nas suas ações de modo a transformar em conquistas os anseios de sua base, alcançando o fortalecimento político e social da categoria, além de participar ativamente nas lutas em benefício da sociedade.”

Ideias-Força do Seminário

- Buscar permanentemente nas suas ações os interesses da categoria, de forma ampla e transparente, de modo a alcançar o fortalecimento do SINTAPE.
- Ser uma entidade sindical de referência em defesa dos trabalhadores e das Políticas Públicas de interesse da sociedade.
- Assegurar as conquistas já implantadas, com o compromisso de aumentar a participação da base.

Visão de Futuro do SINTAPE (2017)

Com base nas ideias-força definidas pelos/as participantes, representantes da Diretoria, dos/as Conselheiros/as e dos/as Delegados/as, com o apoio das consultoras formularam, posteriormente, um enunciado representativo da Visão de Futuro do SINTAPE, que norteou a elaboração dos Objetivos Estratégicos. Ela é a seguinte:

VISÃO DE FUTURO DO SINTAPE (2017)

“Ser uma instituição sindical de referência em defesa de sua categoria e das Políticas Públicas de interesse da sociedade, com transparência e excelência nas suas ações, conquistas asseguradas, e fortalecida política e socialmente.”

2.3 Valores (Quem somos)

Os Valores são **os princípios** e os padrões que as pessoas representam numa organização, e consideram válidos e de máxima importância. Definem como a organização se relaciona com seus associados/as e com a sociedade. Influenciam

pensamentos e atos das pessoas, sendo por isso partes integrantes do conhecimento. São, enfim, os motivadores mais profundos e poderosos para a ação das pessoas.

Valores anteriores

“A direção e delegados do SINTAPE trabalham com transparência, pluralidade, comprometimento, integração, excelência, igualdade, responsabilidade, crença, confiança, desempenho, dedicação, credibilidade, liderança, articulação e consciência na defesa do meio ambiente. Só desta maneira terá como garantida a conclusão exitosa em suas ações.”

Ideias-Força do Seminário

- Unidade.
- Respeito.
- Solidariedade.
- Transparência.
- Lealdade.
- Objetividade.
- Liderança.
- Responsabilidade.
- Comprometimento com as lutas dos trabalhadores, visando a sustentabilidade das políticas públicas.
- A transparência é a mola mestra que rege os demais valores da direção e delegados do SINTAPE, que com perseverança e solidez levam a confiança aos seus sócios, com amplitude das ações que exprimem o compromisso com a categoria que representa.

Valores do SINTAPE

Com base nas ideias-força definidas pelos/as participantes, representantes da Diretoria, dos/as Conselheiros/as e dos/as Delegados/as, com o apoio das consultoras formularam, posteriormente, o seguinte enunciado representativo dos Valores do SINTAPE:

VALORES DO SINTAPE

O SINTAPE trabalha com:

- **Transparência**
- **Confiança**
- **Solidariedade**
- **Responsabilidade**
- **Perseverança**
- **Compromisso com a luta dos trabalhadores e trabalhadoras**
- **Lealdade**
- **Unidade**
- **Liderança**
- **Respeito**

2.4 Análise do Ambiente Estratégico – FOFA

É o **diagnóstico da situação atual** da organização, tanto da perspectiva do ambiente interno como do ambiente externo. O diagnóstico deve demonstrar as vantagens e desvantagens do contexto em que se insere a organização, as quais ela deve procurar manter e/ou melhorar.

Ambiente Interno

O Ambiente Interno é constituído por fatores facilitadores e dificultadores encontrados na organização e que estão sob o seu controle. São determinados a partir da análise das **Forças e Fraquezas** existentes na atual situação em que ela se encontra. As **Forças** podem favorecer as oportunidades e ameaças do ambiente externo, e devem ser utilizadas. Já as **Fraquezas** são desvantagens estruturais, controláveis pela organização, que a desfavorecem diante das oportunidades e ameaças do ambiente, e devem ser minimizadas ou eliminadas.

Ambiente Externo

O Ambiente externo é constituído por aspectos facilitadores e dificultadores encontrados no ambiente fora da organização e do controle desta, e que poderão afetar o seu desempenho. São determinados a partir da análise das **Oportunidades e Ameças**. As **Oportunidades** são fatos, fenômenos, tendências ou situações existentes ou latentes no ambiente que representam, para o futuro desejado, efeito indutor, possibilidades de alianças, estímulos, convergência de interesses e devem ser aproveitadas. Já as **Ameças** são fatos, fenômenos, tendências ou situações existentes ou latentes no ambiente que constituem obstáculos, impedimentos, conflitos de interesses ou antagonismos com a organização, podendo causar efeito paralisante ou de retrocesso na sua ação e devem ser evitadas.

Com base nos trabalhos desenvolvidos pelos/as participantes, foi descrita a seguinte análise do Ambiente Estratégico:

AMBIENTE INTERNO DO SINTAPE	
FORÇAS	FRAQUEZAS
Sua história (conquistas)	Dificuldade de mobilização devido a distribuição dos seus associados em diversos órgãos do Estado
Experiência nas negociações	A maioria dos delegados desconhece seu papel e importância
Presente nas ações de articulações da categoria	Desconhecimento da maioria dos sindicalizados do papel e importância dos delegados
Patrimônio sólido	Deficiência na formação sindical
Localização de sua sede própria.	Não há uma política de formação sindical no SINTAPE.
Estrutura física (boa e com alojamento em Recife).	Alto índice de desfiliação do SINTAPE.
Patrimônio do SINTAPE em Garanhuns (Terreno urbano).	Estatuto e Regimento Interno desatualizado.
Os Delegados representam a multidisciplinaridade da categoria.	Desconhecimento, por parte do sindicalizado, do Estatuto e do Regimento Interno.
A distribuição dos seus associados em diversas instituições governamentais.	Deficiência na comunicação interna e externa.
Articulação sindical e política com outras instituições.	Insuficiência de reuniões com a base.
Participação em todos os CONFASER.	Distanciamento da diretoria com a base.
Planejamento estratégico elaborado.	Banco de dados desatualizado.
	Irregularidade na distribuição do jornal "Corre Campo".
	Retirada do "Mural" do site do SINTAPE.
	Deficiência na transparência da prestação de contas.
	Desconhecimento, pela maioria, dos processos de decisão interna (como participação em congressos etc.).

AMBIENTE EXTERNO DO SINTAPE	
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<p>Algumas Políticas Públicas dão visibilidade à categoria.</p> <p>Política Nacional de ATER – PNATER.</p> <p>Parcerias com instituições afins (Consema, CEDRS, NAC (UFRPE), Ongs, Fetape, Asa, Serta, MLST, MST, Via do Trabalho, Faepe).</p> <p>Reconhecimento, de alguns segmentos afins da sociedade civil, da importância das categorias no desenvolvimento social.</p> <p>SINTAPE fazer parte do conselho deliberativo, fiscal e do colegiado da FAZER.</p> <p>Utilização de espaços disponibilizados pelos meios de comunicação em benefício comum.</p>	<p>Decreto do Estado proibindo os servidores de acessar o site dos sindicatos em suas instituições.</p> <p>Indefinição política, no cenário atual, em relação aos serviços públicos.</p> <p>Mídia controlada pelo governo.</p> <p>Não há Política Pública que favoreça às reivindicações da categoria.</p> <p>Imposição de acordos coletivos bianuais.</p> <p>Não existe uma política de formação sindical pela CUT.</p> <p>Desinteresse de alguns delegados/as em exercer o seu papel e deveres.</p> <p>Governos conservadores e autoritários, com Políticas Públicas desfavoráveis aos anseios da categoria.</p> <p>Descumprimento de acordos e intransigência nas negociações com perseguições a membros da categoria.</p>

2.5 Objetivos Estratégicos (O que fazer)

Os **Objetivos Estratégicos** também representam uma Visão de Futuro, tendo, porém, um horizonte temporal mais próximo, coincidente com aquele da própria formulação estratégica. Deve considerar o cumprimento da Missão e o alcance do que está definido como Visão, dando-lhe foco. É, portanto, **alvo estratégico imediato em relação ao futuro desejado** e essencial para a sua conquista. Tem por funções básicas:

- a) Catalisar o comprometimento e a energia dos integrantes da organização;
- b) Aproximar o futuro, tornando-o mais visível;
- c) Manter o foco, diante das pressões; e,
- d) Balizar e monitorar os resultados.

Aos Objetivos Estratégicos serão associadas Ações Estratégicas com suas respectivas Metas a alcançar no final do período.

Com base nos trabalhos desenvolvidos pelos/as participantes, foram elaborados os seguintes Objetivos Estratégicos:

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DO SINTAPE
OE 1: Melhorar a comunicação na divulgação das ações do SINTAPE, viabilizando a interação com a base e a sociedade civil.
OE 2: Promover a qualificação da Diretoria, Conselheiros/as, Delegados/as e Base com formação em política sindical e de classe, e articular junto aos órgãos a formação técnica.
OE 3: Promover ações programadas e antecipadas que resultem melhoria das condições de trabalho e salário, com reflexos na qualidade de vida da categoria, e acompanhar o cumprimento do papel institucional das empresas e suas ações.
OE 4: Desenvolver ações que fortaleçam as instituições da base do SINTAPE apoiando e lutando por políticas de renovação de pessoal, por meio de concursos públicos permanentes, e sustentação econômica.
OE 5: Ampliar a participação do SINTAPE nos fóruns, comitês e conselhos, interagindo nos diversos segmentos da base.

2.6 Metas (Onde chegar) e Ações Estratégicas (Como fazer)

As **Metas** são a quantificação dos objetivos. Sua definição se dá em termos quantitativos e com prazos determinados e é operacional. As Metas com seus respectivos Indicadores de Monitoramento formam as bases de um Sistema de Monitoramento.

As **Ações Estratégicas** são alternativas práticas e possíveis de serem realizadas para o alcance dos objetivos estratégicos. Para a identificação e elaboração das ações estratégicas, deve-se levar em consideração os ambientes internos e externos, bem como seus aspectos facilitadores e dificultadores. A partir da implantação dessas ações, a instituição se fortalece na aproximação e alcance de seus objetivos imediatos e, por conseguinte, da Visão de Futuro desejada.

Com base nos trabalhos desenvolvidos pelos/as participantes, foram elaboradas as Metas, as Ações Estratégicas complementadas com Responsáveis e Prazos, formando, assim, o Plano Estratégico a seguir:

PLANO ESTRATÉGICO (2014 A 2017) - SINTAPE

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	METAS	AÇÕES	RESPONSÁVEIS	PRAZO
OE 1: Melhorar a comunicação na divulgação das ações do SINTAPE, viabilizando a interação com a base e a sociedade civil.	1. 04 (quatro) jornais "Corre Campo" editados e distribuídos por ano.	Formar uma comissão responsável pela edição do jornal e atualização da mídia eletrônica.	Diretoria de Imprensa.	Até outubro de 2014.
	2. As mídias eletrônicas existentes atualizadas semanalmente.	Articular com os/as Delegados/as o repasse de notícias para o jornal e mídia eletrônica.	Diretoria de Imprensa, Comissão e Delegados/as.	Semanalmente permanentemente.
	3. 20 (vinte) matérias do SINTAPE divulgadas nas rádios por ano.	Encaminhar <i>realese</i> para emissoras de rádio da capital e do interior.	Diretoria de Imprensa e Comissão e Assessoria.	Mensalmente.
	5. 10 (dez) matérias do SINTAPE divulgadas na mídia impressa por ano.	Encaminhar <i>realese</i> para jornais da capital e do interior.	Diretoria de Imprensa e Comissão e Assessoria.	Mensalmente.
	4. 03 (três) novos meios de comunicação implantados em 3 meses.	Criar grupo no <i>whatsapp</i> e no <i>facebook</i> composto por todos/as os/as Diretores/as e Delegados/as. Criar um grupo no e-mail para dirigentes e Delegados/as. Criar <i>blog</i> específico para o SINTAPE.	Diretoria de Imprensa e Comissão.	Até dezembro de 2014.
	6. 50% dos/as associados/as interagindo com a mídia eletrônica em um ano.	Criar "enquetes" no <i>facebook</i> e <i>site</i> do SINTAPE para verificar se o/a visitante é sócio/a ou não.	Diretoria de Imprensa e Assessoria.	Semanalmente.
	7. Estatuto e Regimento Interno atualizado em 2015.	Atualizar do Estatuto e Regimento Interno. Aprovar o Estatuto e Regimento Interno.	Diretoria Executiva e Comissão. Assembleia.	Até 1º semestre de 2015.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	METAS	AÇÕES	RESPONSÁVEIS	PRAZO	
OE 2: Promover a qualificação da Diretoria, Conselheiros/as, Delegados/as e Base com formação em política sindical e de classe, e articular junto aos órgãos a formação técnica.	8. Diretoria e Delegados/as capacitados/as em política sindical e de classe no 1º ano.	Elaborar Política de Formação Sindical.	Diretoria de Formação Sindical.	Até dezembro de 2014.	
		Negociar capacitações junto à CUT.			
	9. 20% da Base capacitada em política sindical e de classe em 3 anos.	Realizar capacitações da Base.	Diretoria e Delegados/as.	De 2015 a 2017.	
	10. Plano de capacitação técnica para 3 anos negociado no 1º semestre de 2015 junto aos órgãos.	Definir diretrizes para capacitação técnica.	Diretoria e Comissão paritária.	Final do 1º semestre de 2015.	
		Possibilitar, junto aos órgãos, um plano de formação continuada.	Diretoria Executiva.		
		Formalizar, junto aos órgãos, a realização de capacitações.			

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	METAS	AÇÕES	RESPONSÁVEIS	PRAZO
<p>OE 3: Promover ações programadas e antecipadas que resultem melhoria das condições de trabalho e salário, com reflexos na qualidade de vida da categoria, e acompanhar o cumprimento do papel institucional das empresas e suas ações.</p>	<p>11. Melhoria progressiva da política salarial e de benefícios sociais, com ganhos reais acima da inflação, a cada 12 meses.</p>	<p>Desenvolver ações para a melhoria salarial, de diárias e outros, negociando e acompanhando o Acordo de Trabalho:</p> <ul style="list-style-type: none"> . Revisão/homologação e implantação dos PCCS e PCCV das empresas, órgãos e instituições da base sindical. . Estabelecer na mesa geral de negociação revisão dos valores das diárias. . Exigir antecipado de diárias. . Exigir pagamento do adicional para atividades insalubres, após perícia. . Reivindicar pagamento do ticket alimentação integral no período de férias. 	<p>Diretoria e Delegados/as.</p>	<p>Permanente.</p>
	<p>12. Readequar nos ACTs os 5% das taxas de interiorização e desconforto, iniciando-se com 20% nos próximos 3 anos.</p>	<p>Monitorar e socializar com base nos encaminhamentos das discussões realizadas na Mesa de Negociação.</p>	<p>SINTAPE e Diretoria / Delegados/as.</p>	<p>Permanente.</p>
	<p>13. Negociações monitoradas e socializadas de forma permanente.</p>	<p>Reuniões nas Regionais, contemplando todos os órgãos.</p>	<p>Diretoria SINTAPE.</p>	<p>Semestral.</p>
	<p>14. 2 (duas) reuniões com a base realizadas por ano.</p>	<p>Diagnóstico, junto com o/as funcionários/as, a situação dos escritórios.</p> <p>Reivindicar as reformas e adequações dos escritórios.</p>	<p>SINTAPE.</p>	<p>Até o 1º semestre de 2015.</p>
	<p>15. Escritórios municipais e regionais com condições de trabalho padronizados, sendo 30% no 1º ano, 60% no 2º e 100% no 3º.</p>			

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	METAS	AÇÕES	RESPONSÁVEIS	PRAZO
OE 4: Desenvolver ações que fortaleçam as instituições da base do SINTAPE apoiando e lutando por políticas de renovação de pessoal, por meio de concursos públicos permanentes, e sustentação econômica.	16. Pleitear, junto ao governo, o fim da seleção simplificada e encerramento dos contratos das empresas terceirizadas das atividades fins até 2017.	Empreender luta para a realização de concurso público permanente.	SINTAPE Diretoria.	Triênio 2014-2017.
		Incluir em pauta de reuniões, assembleias, acordos coletivos etc. GOVERNO, CONSELHODE ADM. DO IPA, CEDRS, MESA DE NEGOCIAÇÃO.	SINTAPE Diretoria.	2014-2017.
	17. Promover luta para que as empresas desempenhem seu papel institucional.	Criar comissão para fiscalizar e acompanhar o cumprimento dos seus estatutos e regimentos internos	SINTAPE Diretoria / Delegado/a.	Implantação da comissão em até 12 meses.
	18. Participar da elaboração do PPA e da LDO.	Encaminhar e formalizar a solicitação de participação.	Comissão da Mesa de Negociação / Diretoria.	Até fevereiro de 2015.
		Discutir na ALEPE - Conselhos a elaboração dos orçamentos das instituições.		
	19. 80% da base filiada.	Realizar campanha de filiação.	Diretoria de Filiação e Delegados/as.	2º semestre de 2015.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	METAS	AÇÕES	RESPONSÁVEIS	PRAZO
OE 5: Ampliar a participação do SINTAPE nos fóruns, comitês e conselhos, interagindo nos diversos segmentos da base.	20. 40% de Dirigentes e Delegados/as e 1% de associados/as participando de comitês, fóruns e conselhos até o final de 3 anos.	Oficializar a participação dos/as delegados/as junto às entidades sociais e órgãos públicos regionais.	Presidente e Secretário.	Até final de 2014.
		Manter a participação já existente em conselhos, fóruns e comitês.	Representantes do SINTAPE.	Permanentemente.
		Levantar todos os conselhos, fóruns e comitês existentes em cada Regional.	Delegados/as	Até fevereiro de 2015.
		Definir os conselhos, fóruns e comitês de cada Regional, que sejam prioritários para a participação do SINTAPE.	Diretoria e Delegados/as	
		Efetuar a Indicação da representação do SINTAPE em cada conselho, fórum e comitê.	Presidente e Diretoria Executiva.	Até 1º semestre de 2015.
		Participar de todos os comitês de bacias hidrográficas.	Representantes do SINTAPE.	Permanentemente.
		Realizar capacitações sobre legislação dos comitês de bacias e dos demais que hajam a participação do SINTAPE.	Diretoria de Formação.	Nos 3 anos.

2.7 Mapa da estratégia do SINTAPE



PARTE 03 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

3.1 Considerações finais do trabalho desenvolvido

A ativa participação dos/as participantes nos trabalhos em grupos, o interesse nas discussões em plenária, as avaliações diárias como algumas manifestações espontâneas indicaram um crescente interesse pelos trabalhos e pela didática e metodologia apresentada.

As moderadoras puderam desempenhar seus papéis de forma natural e sem problemas durante o desenrolar do Seminário, para isso contribuiu o compromisso e seriedade de todos/as os/as envolvidos/as.

Vale salientar que o local e a logística favoreceram para o bom desenvolvimento dos trabalhos, conforme ficou constatado por meio da avaliação final, apresentada no Anexo D.

O Seminário, sob o ponto de vista das moderadoras e quando se confronta o seu objetivo com as expectativas levantadas no início dos trabalhos e a avaliação final realizada pelos/as participantes, de acordo com o descrito no Anexo E e Anexo D respectivamente, podem-se avaliar como positivos os resultados alcançados e satisfatório o cumprimento da sua finalidade.

ANEXO A

PARTICIPANTES DO SEMINÁRIO

NOME	ONDE TRABALHA	MUNICÍPIO
José Eudes	Perpart/IPA	Araripina
Carlos Alberto Vilela	Sintape/IPA	Recife
Azarias	IPA	São João
Expedito Andrade Frazão	Perpart/CGE	Recife
Carmem	IPA	Recife
Artur Carneiro	Perpart/IPA	Palmares
Carlos Fernando	IPA	Garanhuns
Genildo Silva Nascimento	Perpart/UPE	Recife
José Augusto	IPA	Serra Talhada
Aminadable	IPA	Sirinhaém
José Mariano	Perpart	Carpina
Dione Elizabete de Souza	Perpart/IPA	Santa Terezinha
Adeildo	IPA	Serra Talhada
Cleide	IPA	Recife
José Martins dos Anjos	IPA	Petrolina
Antônio Fernando Pinheiro	ASSER	Recife
Luiz Cavalcante	Perpart/ADAGRO	Garanhuns
Lucildo	IPA	Afogados da Ingazeira
Ademir	CPRH	Recife
Neyse Cibele	IPA	Recife
Cícero Santos	IPA	Inajá
Guilherme Almeida	IPA	Gravatá
Adailton	Sintape/IPA	Recife
Ronifrance	IPA	Ibirajuba
George Vasconcelos	IPA	Altinho
José Augusto	Prorural	Palmares
Reginaldo	Prorural	Salgueiro
Ivomar Nunes	IPA	Salgueiro
Joney	IPA	Araripina
Mallon	IPA	Caetés

NOME	ONDE TRABALHA	MUNICÍPIO
José Carlos	IPA	Cabo
João Izidro	IPA	Bonito
Henrique	IPA	São Benedito do Sul
José Miguel Pereira	IPA	Caruaru
Reginaldo Vitor	Sintape (IPA)	Recife
Luciene	Sintape (IPA)	Recife
Luciolo Galindo	ADAGRO	Recife
Manoel Saraiva	Sintape (IPA)	Recife
Danuza	IPA	Recife
Antônio Fônseca	IPA/Sintape	Recife
Luiz de Souza	IPA	S. Vicente Férrer
Carlos Marcelo Machado	IPA	Recife
Jailson de Araújo	IPA	Manari
Lucia Helena	Consultora Sintape	Recife
Maria Sarah	Consultora Sintape	Recife

ANEXO B

ACORDOS DE CONVIVÊNCIA

Como devemos proceder para ter um ambiente de trabalho produtivo e o nosso objetivo alcançado?

Colocar o celular no silencioso.

Atender o celular fora da sala.

Evitar conversas paralelas.

Cumprir horários (início 8h, almoço 12h -13h, jantar 18h - 19h).

Intervir com foco nas discussões.

ANEXO C
AVALIAÇÃO DIÁRIA

Dia 30.07.2014	
Como foi o dia?	Sugestões:
<p>Despertar de idéias e soluções para velhas questões</p> <p>Foi um ótimo dia e alegre</p> <p>Interessante e produtivo</p> <p>Produtivo</p> <p>Objetivo e proveitoso</p> <p>Cansativo, porém proveitoso.</p> <p>Informativo e extremamente útil</p> <p>Enriquecedor</p> <p>Beleza</p> <p>Criativo</p> <p>Bom</p>	<p>Continuar o bom resultado</p> <p>Viabilizar curso de formação de delegados antes do planejamento</p>

Dia 31.07.2014
Como foi o dia?
<p>Produtivo, porém cansativo.</p> <p>Esclarecedor.</p> <p>Produtivo.</p> <p>Instigante.</p> <p>Bom.</p> <p>Criativo.</p> <p>Proveitoso.</p>

ANEXO D

AVALIAÇÃO FINAL

METODOLOGIA	MODERAÇÃO/ FACILITAÇÃO	LOGÍSTICA	PARTICIPAÇÃO	SUGESTÃO
Excelente (2).	Boa (5).	Muito bom	Ótima (3).	Respeitar ou rever os horários do evento.
Ótima (2).	Adequada à metodologia.	Boa (cumprir os horários no próximo evento).	Turbulenta.	Planejar sempre.
Interessante.	Eficiente.	Organizada.	Ativa.	Que os participantes recebam antecipadamente (copia) do planejamento estratégico anterior para uma melhor participação na elaboração do novo planejamento.
Adequada.	Ótima (4).	Boa (7).	Boa, tanto individualmente quanto coletiva.	Controle rígido do tempo nos próximos eventos.
Boa (7).	Muito boa (podendo ser um pouco mais firme quando necessário)	Excelente.	Boa (4).	Diminuir o tempo de abertura nos próximos eventos.
Muito boa, mas um pouco cansativa.	De bom entendimento.	Boa. O Cetreino atende bem e apoia dentro de sua capacidade. Empregados com bom relacionamento com o grupo. Da recepção à cozinha.	Excelente (2).	Antecipadamente lembrar a todos que somos colegas e queremos e temos os mesmos objetivos. Tratemo-nos bem e respeitemos todas as opiniões.
Dinâmica, participativa e produtiva.	Boa, com espaços para a participação e contribuições do grupo.	Ótima.	Boa (participação individual e coletiva).	Coordenação em determinados momentos ser mais rígida com o grupo. Liberdade com disciplina!
Ideal.	Regular.	Muito boa.	Razoável.	Estimular outros companheiros para participarem de eventos como este.
		Adequada.	Foi contemplada com todos. Excelente.	Ampliar os períodos (tempo) de discussão dos painéis e momentos orientativos.
				Desvincular política do sindicato.

ANEXO E

EXPECTATIVAS DOS/AS PARTICIPANTES

- Que o planejamento estratégico seja capaz de gerar resultados significativos e urgentes em determinadas áreas que precisam avançar.
- Seja elaborado um plano que corresponda com as necessidades de toda categoria.
- Que a união de todos fortaleça cada vez mais o Sindicato.
- Ações para desenvolvimento do Sindicato.
- Ações práticas, que não fiquem na teoria.
- Que façamos um Sindicato mais forte.
- Definir metas e objetivos.
- Debate produtivo, onde possamos propor ações que promovam novas conquistas e evolução da ATER em Pernambuco.
- Boas expectativas: papel do delegado, papel do SINTAPE nas instituições e na sociedade, participação ativa no SINTAPE e na sociedade.
- Buscar estratégias para melhoria nas ações do SINTAPE.
- Conhecimento, informações, aprendizado.
- Nivelar o conhecimento sindical.
- Capacitação, construtivo, união.
- Reconhecimento e fortalecimento do servidor.
- Planejamento eficaz.
- Planejamento centrado em ações concretas.
- Contribuir com propostas comuns ou similares para as agências - inclusive Adagro/AFA.
- Novas conquistas que se transformem em ganhos reais.
- Que seja produtivo e positivo, otimizando resultados e propostas.
- Construção de propostas de trabalho que contemplem a categoria de trabalhadores.
- Interagir com todos os membros do SINTAPE para uma formação de estratégias de trabalho.
- Fortalecer o SINTAPE em suas ações para melhor defender o trabalhador.
- Avanço da organização e luta do SINTAPE.
- Sair com um entendimento.
- Planejamento que realmente atenda as expectativas da categoria de forma transparente.

- Que a partir deste planejamento haja maior integração das categorias da base e uma maior mobilização em defesa dos salários e das políticas públicas de interesse da sociedade.
- Contribuir para a conclusão de um bom planejamento estratégico.
- Que consigamos melhores condições de trabalho e salarial.
- Alcançar o objetivo da oficina com êxito.
- Os objetivos sejam atingidos.
- Colaborar na elaboração do planejamento.