

## Proposta para elaboração de planos de ação para Conselhos de Trabalho e Emprego

Roberto Lopes Fonseca<sup>1</sup>  
Escola Sul da Central Única dos Trabalhadores

### Resumo

O presente trabalho apresenta um instrumental para elaboração de Planos de Ação utilizados pela Escola Sindical Sul da CUT nos Cursos de Capacitação de Conselheiros de Trabalho e Emprego. O objetivo é sensibilizar os conselheiros para a necessidade do planejamento das ações dos conselhos, para contribuir na viabilização de projetos de geração de emprego e renda e na qualificação

### Abstract

The present paper presents instruments for elaborating plans of action used by the Syndicate School of the United Central of Workers during their Training Courses for Councilors for Labor and Employment. The aim has been to sensitize the Councilors to the need to plan the actions of the councils in order to collaborate with projects of generation of employment and income and in the professional

---

(\*) Proposal for the elaboration of plans of action Council for Labor and Employment.

<sup>1</sup> Roberto Lopes da Fonseca é Mestre em Administração de Empresas pela PUC-SP e educador da Escola Sindical Sul da CUT. Atualmente ministra cursos de capacitação de conselheiros de trabalho e emprego da Região Sul do país, e assessora os conselheiros da CUT no Conselho Estadual de Trabalho e Emprego de Santa Catarina - CETE-SC.

e requalificação profissionais, bem como na implementação de melhorias organizacionais norteadas pela participação, transparência e democracia. training and reskilling as well as in the implementation of organizational improvements through participation, democracy and transparency.

**Palavras-chave:** Conselhos de Trabalho e Emprego; planejamento; gestão de políticas públicas; Administração. **Keywords:** Councils for Labor and Employment, planning, management of public policies, administration.

\*\*\*\*\*

## Introdução

A atual sistematização é um dos produtos da observação dos Cursos de Capacitação de Conselheiros de Conselhos/Comissões Municipais e Estaduais de Trabalho e Emprego, dos estados de Santa Catarina, Rio Grande do Sul e Paraná, realizados nos anos de 1998 e 1999, pela Escola Sindical Sul da CUT. Por esses cursos, ministrados em dois módulos de 40 horas, passaram cerca de 200 pessoas, titulares, suplentes ou candidatas aos Conselhos de Trabalho e Emprego (CTEs). Esses conselheiros compunham as bancadas de trabalhadores, governos e empresários em seus respectivos CTEs.

No ano de 1999 adotou-se, nos cursos a elaboração, por parte dos próprios educandos, de Planos de Ação para os Conselhos, como fio condutor das temáticas Transformações no Mundo do Trabalho, Desemprego, Diagnóstico Econômico-social, Políticas Públicas, Desenvolvimento e outras. Um outro fator que influenciou nesta escolha foi o próprio objetivo dos cursos em proporcionar aos educandos mais do que uma simples capacitação. Tratava-se de transformar a capacitação em ações concretas.

Neste estudo, enfocaremos o instrumental utilizado nos cursos da Escola Sindical Sul da CUT, para elaboração de Planos de Ação para Conselhos de Trabalho e Emprego.

## Um pouco da história e finalidades dos conselhos

A instituição dos conselhos de políticas públicas foi uma conquista dos movimentos populares nos anos 80, consagrados na Constituição de outubro de 1988. O intento era fazer com que a sociedade participasse da elaboração e gestão das políticas públicas promovendo, ao mesmo tempo, a democratização do Estado. Uma tarefa imensa, considerando a história de autoritarismo do Estado brasileiro e uma cultura presente na sociedade de pouco exercício de participação e de democracia.

De acordo com o Artigo 1º da Resolução n. 80, de 19 de abril de 1995, do CODEFAT – Conselho Deliberativo do FAT, os CTEs foram criados com a finalidade de *consubstanciar a participação da sociedade organizada, na administração de um Sistema Público de Emprego, em nível nacional, conforme prevê a Convenção nº 88 da Organização Internacional do Trabalho – OIT*. Os CTEs assumiram a forma de um colegiado, tripartite, paritário, de caráter permanente e deliberativo. Seu objetivo tem sido o de minimizar o problema crescente do desemprego, da precarização do trabalho e da baixa renda, provocados pelas políticas macroeconômicas e pelas transformações no mundo da produção e do trabalho.

Segundo o Artigo 4º da resolução nº 194, de 23 de setembro de 1998, do CODEFAT, o público-alvo dos CTEs para uma política de geração de emprego e renda e de qualificação e requalificação profissional é:

- a) *peessoas desocupadas, principalmente as candidatas ao primeiro emprego;*
- b) *peessoas sob risco de desocupação, em decorrência de processos de modernização tecnológica, privatização, redefinições de política econômica e outras formas de reestruturação produtiva;*
- c) *pequenos e microprodutores, principalmente as pessoas beneficiárias de alternativas de crédito e financiadas pelo FAT (PROGER, PRONAF e outros);*
- d) *peessoas que trabalham na condição de autônomas, por conta própria ou autogestionada, em atividades sujeitas a sazonalidades por motivos de restrição legal, clima, ciclo econômico e outros fatores que possam gerar instabilidade na ocupação e fluxo de renda.*

Isto significa que, além das ações voltadas para os setores econômicos que demandam crédito, como o do PROGER – Programa de Geração de Emprego e Renda, e/ou qualificação e requalificação profissional, os CTEs devem preocupar-se também com o atendimento de um determinado público alvo.

Sem entrarmos no mérito, neste trabalho, sobre o processo de democratização do Estado, as resoluções do CODEFAT, os conceitos presentes nestas resoluções - como o de “pessoas desocupadas” - e sobre as possibilidades de geração de emprego e renda por setor econômico e por público-alvo, o fato é que esses objetivos têm colocado para os conselheiros um imenso leque de ações e superações imprescindíveis. Algumas das quais mais ou menos importantes, de grandezas diferenciadas, de maior ou menor amplitude, mediatas ou imediatas.

Na maioria absoluta dos conselhos da Região Sul, o que tem se verificado é um elevado grau de improvisação das ações. Esta forma de agir tem comprometido não apenas a melhor focalização das iniciativas na geração de emprego e renda e na qualificação profissional, como também a contribuição à democratização do Estado, no que diz respeito à autonomia e à transparência necessárias a esses conselhos. Em consequência, as decisões têm sido tomadas em função da urgência, com pouca discussão e sem critérios de priorização das ações. Muitas vezes, as decisões acabam se convertendo em simples homologações dos conselheiros, geralmente de projetos do poder público. Frente a isto, está se tornando cada vez mais necessária a adoção de uma prática de planejamento periódico e permanente, um Plano de Ação.<sup>2</sup>

Diversos conselhos - e agora referindo-nos aos Conselhos Municipais de Trabalho e Emprego – CMTEs<sup>3</sup> - foram criados pelo poder público, entre os anos de 1995 e 1996. Um dos motivos dessa

---

<sup>2</sup> Um planejamento estratégico comporta vários planos de ação. Como a formatação de um e de outro são semelhantes, variando o grau de abrangência, adotaremos ambas as nomenclaturas, sem distinção.

<sup>3</sup> Em alguns estados da federação, os conselhos são denominados de comissões, como no Rio Grande do Sul e São Paulo, enquanto que em outros a denominação utilizada é conselho, como em Santa Catarina. Não vamos entrar neste debate semântico, e que certamente guarda relação com as concepções sobre este espaço público. De agora em diante, para que não paire dúvidas, quando falarmos em conselhos estaremos nos referindo igualmente às comissões de trabalho e emprego.

iniciativa derivava do fato de que o Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT) se traduzia num dinheiro fácil com juros baixos, em relação ao mercado. Muitos conselheiros das bancadas dos trabalhadores e dos empresários foram indicados pelo próprio poder público - uma irregularidade, segundo as resoluções do CODEFAT - de forma a facilitar a aprovação de projetos e trazer recursos para o município. Nestas condições, caberia ao conselho o papel de homologar as decisões e projetos do poder público, dispensando assim a elaboração, mínima que fosse, de um Plano de Ação, visto que deveriam seguir as orientações da prefeitura, comprometendo inclusive a própria autonomia que deve ter aquele organismo público.

Felizmente, vários destes conselhos modificaram essa distorção em seus processos de consolidação. Ao lado destes, muitos outros CMTEs foram criados dentro das normas previstas pelo CODEFAT. Isto significou, em contrapartida, arcar com uma série de responsabilidades e atividades. Dentre essas, alguns CMTEs elaboraram Planos de Ação, como forma de organizar, decidir, priorizar e qualificar suas atividades. Tratava-se não apenas de recuperar a autonomia e a transparência daquele espaço público, mas também de facilitar a gestão e o processo decisório dos conselheiros, envolvendo a identificação da situação, a obtenção de informações, a geração de soluções alternativas, a avaliação e escolha da melhor alternativa, a transformação da solução em ação e a avaliação dos resultados. Como se constatou em alguns casos, o sucesso de um conselho não estava na sua eficiência em manejar os recursos provindos do FAT. Estava exatamente na atenção dada ao ambiente externo, em constante mudança, e nas ações planejadas dos sujeitos envolvidos com os conselhos.

A responsabilidade da elaboração do Plano de Ação, num primeiro momento, tem sido do conselho. Contudo, alguns CMTEs têm buscado mobilizar os demais atores e setores da sociedade civil e do Estado para participar e decidir. Afinal, são esses atores que irão implementar boa parte do Plano. Deve também inteirar-se de outras propostas de outros conselhos de políticas públicas, buscando efeitos sinérgicos nesta parceria e evitando duplicação de esforços. No limite, esta articulação de atores e conselhos discutiria o próprio governo municipal.

Os cursos de capacitação de conselheiros (CC) desenvolvidos pela Escola Sindical Sul objetivaram qualificar a intervenção dos conselheiros e consolidar a existência dos conselhos. Com base na experiência positiva de alguns desses conselhos, assim como nas

contribuições teóricas de colaboradores como os professores Erni Seibel e Célio Moraes,<sup>4</sup> incorporou-se ao currículo do CC a apresentação de um instrumental para elaboração de Planos de Ação para os CTEs.

### **As razões para o planejamento das ações**

Planejar é buscar uma relação ótima entre a ação improvisada e a ação pensada e perseguida num determinado tempo e espaço. Trata-se também de uma forma de organizar-se para a ação. O plano é um modo de tomar decisões estratégicas, planificar o futuro e orientar as ações. É neste momento que se decide que rumo deve tomar o conselho, elaborando planos para que isto ocorra. Baseia-se nas informações conjunturais, do presente, e estruturais, que o passado nos fornece. Quando pensamos o desenvolvimento econômico-social sustentável e solidário de uma cidade, de um estado ou de um país, recorremos à sua história, à sua cultura, à sua formação social, dentre outros aspectos, assim como à conjuntura econômica, política e social. Não está dado que a “vocaçào” de um município seja tal ou qual. Depende dos projetos em disputa na sociedade e da relação de forças políticas presentes num dado momento.

Do ponto de vista da Escola Sindical Sul, um Plano de Ação significa uma declaração de intenções futuras, reflete uma insatisfação com o presente e aponta para a necessidade dos conselheiros reagirem aos impactos do ambiente em mudança e avançar no processo de democratização do Estado. Sem dúvida que é uma tarefa hercúlea e nem sempre se concretiza da maneira como foi planejada. Todavia, a elaboração de um plano de ação não deve ser encomendado a outrem, terceirizado. Faz-se necessário que os próprios conselheiros, o Poder Público e a Sociedade Civil organizada participem de sua elaboração, das decisões e da execução.

### **Os passos para um plano de ação para Conselhos de Trabalho e Emprego**

Por ser dependente da realidade de cada município, estado ou nação, não existe um único método de planejamento. Tampouco um único caminho. Entretanto, mesmo correndo o risco que um modelo ou fórmula

<sup>4</sup> SEIBEL, Emi J. e MORAES, Célio V. Os conselhos favorecem a democratização das políticas públicas. In: CUT. Curso de capacitação de conselheiros: a experiência da CUT em 1998. in: *Revista*. Florianópolis: Escola Sul, agosto de 1999.

possa provocar, apresentamos os passos que a Escola Sul seguiu para elaboração de um Plano de Ação para Conselhos de Trabalho e Emprego, com base na experiência da CUT em planejamento estratégico para sindicatos. O plano de ação proposto pela equipe da Escola Sul visou contemplar, tanto as ações de geração de emprego e renda e de qualificação e requalificação profissional, quanto as ações direcionadas à democratização do Estado, à organização e ao funcionamento dos conselhos. Dito de outra forma, tratou-se de planejar ações relacionadas às ameaças e oportunidades do ambiente externo, bem como às fraquezas e virtudes dos conselhos. O objetivo é que o conjunto das ações promova, por um lado, a diminuição do desemprego, da precarização do trabalho, a elevação da renda e, por outro lado, o alargamento da democracia nos espaços públicos e no próprio Estado.

Em primeiro lugar, os educandos buscaram diagnosticar qual a situação atual dos conselhos e da realidade econômica, política e social, a partir dos seguintes aspectos e perguntas orientadoras:

1. Conhecimento da realidade organizacional dos conselhos:
  - ◆ Como foi o processo de criação (histórico) do conselho?
  - ◆ Como está a composição das bancadas (entidades que se fazem representar)?
  - ◆ Como foram indicados os conselheiros de cada bancada?
  - ◆ Qual a representatividade e legitimidade dos conselheiros?
  - ◆ Qual tem sido o papel e como tem funcionado o conselho?
  - ◆ O fluxograma de projetos facilita ou burocratiza o acesso ao crédito?
  - ◆ Mantém relações com outros conselhos de trabalho e emprego da região e do estado, e com outros conselhos de políticas públicas?
  - ◆ Como tem se comunicado e se relacionado com a sociedade e com o poder público?
  - ◆ Costuma planejar suas ações?
  - ◆ Com que recursos humanos, financeiros e materiais pode contar?

- ◆ Os conselheiros estão capacitados para exercer a função?
- ◆ Os conselheiros estão tendo acesso às informações?
- ◆ Como têm controlado e avaliado suas ações?
- ◆ Quais as tensões verificadas?
- ◆ Quais seus pontos fracos?
- ◆ Quais seus pontos fortes?
- ◆ Quais as necessidades do conselho?

Sugeriu-se como fontes de informação para esta pesquisa as atas, relatórios e demais documentos dos conselhos e a vivência e experiência dos conselheiros.

## 2. Conhecimento da realidade municipal:

- ◆ Econômica: PIB, demografia, migração, mercado de trabalho, empresas e setores econômicos em ascenso e descenso, perfil dos trabalhadores, demandas das empresas, economia regional;
- ◆ Política: composição das forças políticas e os graus de influência municipal/regional;
- ◆ Social: saúde, educação, habitação, saneamento, alimentação, transporte;
- ◆ Cultural: história, geografia, manifestações culturais, literatura, teatro, artes plásticas, lazer, esporte;
- ◆ Principais projetos em andamento;
- ◆ Principais propostas de desenvolvimento municipal e regional;
- ◆ Entidades e cursos de formação profissional existentes e necessários;
- ◆ Ameaças ao desenvolvimento;
- ◆ Oportunidades ao desenvolvimento.

Este momento dos diagnósticos significou a identificação das ameaças e das oportunidades que a realidade, o ambiente externo, oferecia, assim como as fraquezas e virtudes dos conselhos. Porém, mais do que identificar problemas e oportunidades, buscou-se verificar as causas destes elementos. Isto possibilita melhorar a pontaria sobre as reais causas, evitando ações direcionadas apenas aos efeitos. Foi importante ter presente que a explicação dada a determinado problema

pode não ser a mesma explicação dada por outro sujeito-social que age nesta mesma realidade. Na medida do possível, observou-se os problemas também sob a ótica de outros sujeitos sociais, antecipando possíveis estratégias e ações.

### 3. Recursos dos Conselhos

- ◆ Recursos humanos, materiais e financeiros existentes ou de que o conselho dispõe;
- ◆ Recursos humanos, materiais e financeiros necessários.

As fontes de informação sugeridas foram: vivência e experiência dos conselheiros, orçamento municipal, orçamento do FAT para o estado e os municípios, entidades representadas e parceiras dos conselhos, empresas, lideranças locais, associações e sindicatos, igreja, Internet, IBGE, SEADE, CAGED, RAIS, DIEESE, Universidades, banco de dados do SINE, entre outras.

\*\*\*\*\*

Num segundo momento, os educandos do curso de CC procuraram definir quais os objetivos que o conselho deve perseguir, com base no diagnóstico feito. Neste sentido, as resoluções do CODEFAT orientaram os objetivos, não se limitando somente a estas. Também buscou-se discutir que projetos de desenvolvimento interessam à sociedade e, particularmente, aos trabalhadores.

#### 1. Projeto de Desenvolvimento:

- ◆ Quais os projetos de desenvolvimento municipal presentes na sociedade?
- ◆ Que outros elementos de outras experiências são úteis?
- ◆ Quais as aspirações e desejos econômico-sociais da sociedade civil e do Estado?
- ◆ Por quais projetos o conselho opta?

Além disto, refletiu-se sobre alguns princípios que norteariam tanto a formatação dos conselhos quanto a qualidade dos postos de trabalho a serem gerados. Dentre os princípios apontados figuram:

#### 2. Princípios:

- ◆ O combate ao trabalho infantil e escravo;
- ◆ A priorização da população excluída do mercado de trabalho;

- ◆ A qualificação e requalificação para o trabalho;
- ◆ A geração de postos de trabalho de conteúdo social e de organização familiar;
- ◆ A participação, decisão e organização dos conselhos de forma colegiada e democrática;
- ◆ Ampliação dos espaços de participação e decisão da sociedade.

Em terceiro, os educandos procuraram refletir sobre as condicionantes do futuro pretendido, com base numa análise da conjuntura e dos prováveis cenários. O plano de ação é concebido e pode realizar-se num determinado espaço e num determinado tempo. A depender de uma dada situação conjuntural, alguns cenários futuros podem se apresentar. São as condições econômicas, políticas, sociais e ambientais que o futuro reserva. O esforço de prever desdobramentos de uma situação presente significa antecipar-se às mudanças no espaço e no tempo em que as ações serão implementadas. São condições que podem confirmar, alterar ou impedir o desenvolvimento da ação planejada dos conselhos. Porém, neste mesmo ambiente, outros projetos também buscam a sua realização. São outros atores sociais que agem sobre a realidade. O que significa dizer que não se está sozinho na realidade e o plano de ação dos conselhos não é único. Isto requer um conhecimento prévio do ambiente no qual vamos atuar, assim como saber quais são os outros atores e seus planos de ação em disputa. Esses atores podem ser oponentes, aliados ou neutros aos planos. Requer conhecer quem são esses atores e a magnitude de suas forças na disputa. Afinal, todos buscam disputar a hegemonia de seu projeto na sociedade através da proposição de políticas. A cada movimento dos conselhos corresponde uma reação por parte de outros atores e vice-versa. Essa realidade pode exigir certo abandono de algumas ações programadas, ou mesmo modificar a estratégia. Isso significa que se deve pensar também em um plano contingencial, ou seja, em um plano alternativo voltado para circunstâncias imprevisíveis ou fora da governabilidade e dos limites de poder dos conselhos.

#### Conhecimento da conjuntura:

- ◆ Principais atores da conjuntura e seus projetos;
- ◆ Relação e magnitude das forças econômicas, políticas e sociais;
- ◆ Cenários futuros prováveis;

- ◆ Implicações na geração de emprego e renda, na formação profissional e para os conselhos;
- ◆ Oportunidades e ameaças que a conjuntura oferece;
- ◆ Definição do que fazer diante dessas oportunidades e oportunidades;
- ◆ Necessidades dos conselhos diante da conjuntura.

As fontes de informação úteis para uma análise da conjuntura apresentadas foram: jornais e revistas de circulação local, estadual e nacional, Internet, publicações especializadas e outras.

Em quarto, analisar quais as alternativas de ação que se oferecem e decidir sobre elas, com base nos diagnósticos realizados e nos condicionantes do futuro. Neste momento, buscou-se refletir o que fazer, o que é possível fazer, para que fazer, com quem fazer, definindo as alternativas que possibilitam um melhor de êxito.

Em quinto, buscou-se a fixação de metas quantitativas e qualitativas para as ações, como forma de medir a eficiência, a eficácia e a efetividade do plano.

Em sexto, definir como irão se desenvolver as ações. Para tanto, fez-se necessário estabelecer alguns critérios de priorização das ações dos conselhos, considerando: a governabilidade, os limites do poder do conselho sobre a solução dos problemas; o tamanho do problema; a possibilidade de agravamento da situação; a emergência de novas ocupações; a possibilidade de parcerias; e a disponibilidade de recursos.

A partir da seleção dos problemas, procurou-se a elaboração do Plano de Ação propriamente dito, como segue:

#### Plano de Ação

- ◆ Pontos fracos e fortes dos conselhos e ameaças e oportunidades do ambiente externo, selecionados para o planejamento;
- ◆ Indicação de uma ou mais formas de superação dos aspectos selecionados;
- ◆ Metas ou resultados a serem atingidos para cada aspecto;
- ◆ Identificação dos aliados ou parceiros na implementação das ações;
- ◆ Alocação de recursos humanos, materiais e financeiros para cada ação, solicitando, quando for o caso, que os parceiros e

executores elaborem projetos (eventualmente uma ação pode tornar-se um projeto, como, por exemplo, a contratação de uma entidade para supervisão de cursos profissionalizantes ou para realizar determinada pesquisa no mercado de trabalho);

- ◆ Definição dos responsáveis para cada ação sugerida;
- ◆ Definição dos prazos para execução das ações;
- ◆ Definição do processo de acompanhamento do plano e os replanejamentos necessários;
- ◆ Forma e periodicidade na avaliação do plano;
- ◆ Momento de elaboração de um novo plano.

Em sétimo lugar, buscou-se verificar a consistência do Plano de Ação, no sentido de equacionar eventuais contradições, possibilitar efeitos sinérgicos ou mesmo eliminar atividades. Isto significa revisitar todo o trabalho realizado, cujo caminho pode ser o inverso da elaboração, verificando se há alguma inconsistência, alguma atividade que não coaduna com as demais ou contradições entre as operações e os objetivos.

Em oitavo lugar, a avaliação das ações em termos qualitativos e quantitativos, norteados pela eficiência (otimização dos recursos), eficácia (atingimento das metas estabelecidas) e efetividade social (benefícios efetivos para a sociedade). Tais avaliações são imprescindíveis num processo permanente de planejamento. Na realidade, são o ponto de partida para um novo plano de ações.

Em nono, discutiu-se a necessidade de se proceder à sistematização da experiência de planejamento. Todo o processo do Plano de Ação, desde a sua concepção, implementação, até a avaliação final, merece ser registrado para servir de fonte a uma sistematização sobre a experiência. Esta sistematização compreende a reflexão sobre o processo de planificação e implementação das ações dos conselhos, destacando-se as convergências, tensões, necessidades e potencialidades verificadas, com base nos depoimentos, registros e documentos que surgiram. A necessidade e importância da sistematização do processo de planejamento estão exatamente em possibilitar a outros conselheiros, que não participaram do processo, o conhecimento do que foi vivenciado e aprender com ele. A sistematização, desta forma, seria útil na antecipação de impasses, tensões, convergências, especificidades e divergências da elaboração e implementação de um Plano de Ação para Conselhos. Trata-se de um saber acumulado pelos participantes e que pode ser apropriado por outros

atores sociais, ou mesmo ser objeto de novas reflexões. Para um conselheiro recém-chegado, significa um contato com a história, os problemas e as soluções encontradas, possibilitando que não se “reinvente a roda novamente”. Representa uma capacitação a partir da experiência vivenciada por aqueles que participaram da planificação.

\*\*\*\*\*

Para uma sistematização, torna-se fundamental a manutenção de um registro de todos os acontecimentos anteriores, durante e posterior à implementação do Plano de Ação. A partir dos registros, pode-se definir o que de todo o processo será objeto de sistematização. Por exemplo, este objeto poderia ser o próprio planejamento. Ou então, como se implementaram as ações e que tensões geraram? Ou ainda, como o planejamento auxiliou numa melhor relação com a sociedade? Neste sentido, o objeto depende do interesse de quem se propõe a fazer a sistematização.

O segundo passo é o estabelecimento de um eixo de sistematização, isto é, a definição da ótica de observação do objeto de estudo. Por exemplo, como a bancada dos trabalhadores, ou outra, participou da planificação? Que tipo de impasses gerou na própria bancada? Que efeitos trouxeram para as outras bancadas? Um instrumento interessante para nortear a sistematização é a formulação de perguntas orientadoras sobre o objeto em estudo.

A seguir, faz-se necessário recuperar a história do processo como um todo, ordenando e classificando as informações de acordo com o eixo escolhido.

O momento posterior é o da análise dos dados, que vão servir de base para conclusões, generalizações e até indicações de novas ações dentro de um novo leque de ações planejadas. Nesta etapa, relacionar a experiência vivida, acumulada historicamente (o empírico), à teoria é de fundamental importância. Representa o patamar inicial na geração de novos conhecimentos, a partir da experiência vivida, em um processo contínuo de aproximação do real. A sistematização se completa, ou inicia um novo processo, a partir das conclusões e a comunicação do estudo realizado.

Por último, uma condição fundamental para que todo processo de planificação se desenvolva diz respeito à motivação das pessoas. Isto

é, a vontade política dos atores sociais envolvidos com o Plano de Ação para agir dentro da realidade econômica, política e social e de acordo com a realidade organizacional dos conselhos. Esta vontade política, além de envolver a motivação, significa que, mesmo que todas as idéias de um determinado conselheiro não tenham sido aproveitadas, ainda assim este compromete-se com a execução do Plano de Ação. E isto só se consegue no debate aberto, franco e na busca de consensos. É a busca dialética da unidade, dentro da diversidade de sujeitos e de projetos políticos. Os consensos não significam abrir mão das posições ou projetos políticos. Pelo contrário, trata-se da explicitação destes.

### **Considerações finais**

Em resumo, para a Escola Sindical Sul da CUT a elaboração de um Plano de Ação significa declarar à sociedade: 1) onde se quer chegar; 2) onde se está agora; 3) o que se vislumbra pela frente; 4) quais os caminhos possíveis; 5) qual o melhor caminho; 6) como irá percorrê-lo; 7) como aferirá os resultados de suas ações planejadas; e 8) o que gerará em termos de conhecimento a ser apropriado e reapropriado pela sociedade e pelos conselheiros. Mas, para que um Plano de Ação seja levado a cabo, é necessário que o grupo, os conselheiros, estejam dispostos a realizá-lo. Caso contrário, será mais um plano que não sairá do papel.

Evidentemente que não é pretensão deste pequeno roteiro esgotar o assunto sobre um Plano de Ação. Aliás, muitas lacunas ainda estão por ser preenchidas. Além disto, como este instrumental foi trabalhado apenas em 1999 com os conselheiros, os resultados de uma prática de planejamento ainda não podem ser medidos. Mesmo porque, como não se atingiu a totalidade dos conselheiros de um mesmo CMTE, é possível que o instrumental seja alvo de sensibilização, discussão, aprovação e implementação.

Em relação ao instrumental propriamente dito, trata-se de uma primeira aproximação sobre um dos instrumentais necessários aos conselheiros de políticas públicas, envolvendo aspectos políticos, técnicos e éticos, para a imensa tarefa que têm pela frente em viabilizar o desenvolvimento local e regional. Disto resulta a necessidade de uma teorização sobre os conselhos e conselheiros, enquanto agentes de transformação. Nestas condições, este trabalho deve ser objeto de reflexão e crítica, ou mesmo um ponto de partida para repensar um processo de

planejamento direcionado aos conselhos. Se este trabalho possibilitar essa reflexão, certamente já terá cumprido seu papel.

### Referências bibliográficas

- CETE-SP. Subsídios para elaboração do Plano de Trabalho das Comissões Municipais de Emprego. In: *Caderno*, s/n. São Paulo : SERT. 1997.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração*. São Paulo : Makron Books. 1999.
- CUT. Curso de capacitação de conselheiros: a experiência da CUT em 1998. In: *Revista da CUT*. Florianópolis : CUT. 1999.
- \_\_\_\_\_. Manual dos conselheiros das comissões estaduais e municipais de trabalho e emprego. In: *Caderno da CUT*. Florianópolis : CUT. 1998.
- ESCOLA SUL. Cartilha do monitor em planejamento sindical. In: *Caderno da CUT*. Florianópolis : Escola Sul. 1994.
- \_\_\_\_\_. Gestão sindical: tópicos para um debate sobre a administração de sindicatos. In: *Caderno da CUT*. Florianópolis : Escola Sul. 1995.
- FONSECA, Roberto. *Capacitação de conselheiros de trabalho e emprego: sistematização das atividades de 1998*. Mimeo. Florianópolis, fev. de 1999.
- GOMES, Jeter. Planejamento: necessidade e mito. In: *Revista Forma & Conteúdo*. São Paulo, n. 2, ago. de 1990.
- SOUZA, Herbert de. *Como se faz análise de conjuntura*. 15ª ed. Rio de Janeiro : Vozes. 1995.
- STEINER, George e MINER, John. *Política e estratégia administrativa*. Rio de Janeiro : Interciência/São Paulo : Ed. USP. 1981.
- TREVISAN, Antoninho M. Visão de futuro. *Jornal da Tarde*, São Paulo, 11/10/96.
- VERONESE, Claudino D. e FALKEMBACH, Elza M. F. *A experiência de sistematização do SPEP-UNIJUÍ-BRASIL*, s.l. 1998. Mimeo.
- \_\_\_\_\_. *Reflexões sobre os conceitos de sistematização e avaliação*, s.l. 1998. Mimeo.