



FACULDADE DE TECNOLOGIA SENAC FLORIANÓPOLIS
Curso de Pós-Graduação em Gestão Empresarial Estratégica

Frank Nicodem

A PROFISSIONALIZAÇÃO DOS SINDICATOS PATRONAIS DA INDÚSTRIA DE
SANTA CATARINA. UM ESTUDO DE CASO NA FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS
DO ESTADO DE SANTA CATARINA.

Florianópolis
2013

Frank Nicodem

A PROFISSIONALIZAÇÃO DOS SINDICATOS PATRONAIS DA INDÚSTRIA DE SANTA CATARINA. UM ESTUDO DE CASO NA FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SANTA CATARINA.

Projeto Integrador aprovado como requisito parcial para obtenção do grau de especialista, no Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão Empresarial Estratégica, na Faculdade de Tecnologia Senac Florianópolis.

Orientador: Ronaldo Marcial Pasquini, M.Sc.

Florianópolis

2013

Frank Nicodem

A profissionalização dos Sindicatos Patronais da Indústria de Santa Catarina. Um estudo de caso na Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina.

Projeto Integrador aprovado como requisito parcial para obtenção do grau de especialista, no Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão Empresarial Estratégica, na Faculdade de Tecnologia Senac Florianópolis.

Docente da Disciplina Integradora

Prof. Einstein Randal Pereira Gomes, Me.

Docente Orientador

Prof. Ronaldo Marcial Pasquini, M.Sc..

Docente da Disciplina de Técnicas de Pesquisa

Profa. Rosângela Calza, Ma.

FLORIANÓPOLIS

2013

RESUMO

Este trabalho busca descrever e analisar as práticas de gestão e comportamentos dos sindicatos patronais filiados à Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina no sentido de profissionalizar a gestão utilizando o planejamento estratégico. O objetivo é propor diretrizes que possam delinear aplicar e sistematizar ações visando conferir maior legitimidade à atuação dos sindicatos patronais da indústria filiados a FIESC.

Por meio da apresentação da organização objeto de estudo, Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina, é possível conhecer sua estrutura organizacional e seu posicionamento em relação aos sindicatos filiados. A fundamentação teórica retrata assuntos que permitem ao leitor a aquisição de um conhecimento mais nobre sobre o sindicalismo patronal brasileiro. Em termos metodológicos, a pesquisa é definida como um estudo exploratório e descritivo, de análise qualitativa com ênfase em um estudo de caso. A coleta de dados contempla como técnicas: pesquisa bibliográfica, documental e questionários. Os resultados gerados a partir do diagnóstico e análise da realidade investigada se originam a partir do confronto entre os pressupostos teóricos e da contextualização do estudo, dessa forma, a utilização da ferramenta de planejamento estratégico torna-se importante no sentido de desenvolver e fortalecer as entidades sindicais patronais. Desta maneira, sugere-se a implantação do planejamento estratégico, visto que, tal procedimento contribuirá para a manutenção e sustentabilidade dos sindicatos.

Palavras-chave: Sindicato Patronal. Administração. Planejamento Estratégico.

ABSTRACT

This paper aims to describe and analyze management practices and behaviors of unions affiliated to the Federation of Industries of the State of Santa Catarina towards professionalizing management using strategic planning. The goal is to propose guidelines that may apply and outline actions to systematize provide legitimacy to the actions of unions affiliated to FIESC.

By presenting the organization's object of study, the Federation of Industries of the State of Santa Catarina, you can meet your organizational structure and its positioning in relation to affiliated unions. The theoretical portrays issues that allow the reader to acquire more knowledge about the noble employer Brazilian unionism. In terms of methodology, research is defined as an exploratory and descriptive qualitative analysis focusing on a case study. Data collection includes techniques such as: literature, documents and questionnaires. The results generated from the analysis and diagnosis of the reality investigated originate from the confrontation between the theoretical context of the study and thus the use of strategic planning tool becomes important to develop and strengthen the entities union employers. Thus, we suggest the deployment of strategic planning, since such procedure will contribute to the maintenance and sustainability of the unions.

Keywords: Unions of employers, Administration, Strategic Planning

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Sistema de Representação Confederativo da Indústria.....	17
Figura 2: Fachada do Sistema FIESC.....	35
Figura 3 – Mapa Estratégico do Sistema FIESC.....	36
Figura 4 – Vice Presidências Regionais.....	37
Figura 5: Sindicatos pesquisados.....	43
Figura 6: Perfil dos respondentes.....	44
Figura 7: Ano de fundação.....	44
Figura 8: Sindicatos por Abrangência Territorial.....	45
Figura 9: Sede Física dos Sindicatos.....	45
Figura 10: Utilização do Espaço Físico.....	46
Figura 11: Distribuição dos sindicatos pelo número de funcionários.....	47
Figura 12: Quantidade de recursos e tecnologia.....	47
Figura 13: Logomarca dos sindicatos.....	48
Figura 14: Planejamento Estratégico nos Sindicatos.....	48
Figura 15: Planejamento financeiro dos sindicatos.....	49
Figura 16: Disposição das chapas na última eleição.....	50
Figura 17: Duração do mandato.....	50
Figura 18: Ações de desenvolvimento de competências	51
Figura 19: Formação de novas lideranças para o sindicato.....	51
Figura 20: Principais focos de atuação dos sindicatos.....	52
Figura 21: Temas prioritários para o setor e estratégias de atuação.....	53
Figura 22: Atuação em fóruns de representação.....	53
Figura 23: Negociações de convenções coletivas.....	54
Figura 24: Envolvimento das indústrias na negociação coletiva.....	55
Figura 25: Relação com os sindicatos dos trabalhadores.....	55
Figura 26: Distribuição pelo número de indústrias na base de representação....	56
Figura 27: Distribuição pelo número de indústrias associadas.....	57
Figura 28: Ações para atração de novos associados.....	57
Figura 29: Participação no Programa de Desenvolvimento Associativo.....	58
Figura 30: Satisfação dos sindicatos em relação às atividades do PDA.....	59
Figura 31: Composição média das receitas dos sindicatos.....	59
Figura 32: Inadimplência média das contribuições recebidas pelos sindicatos...	60
Figura 33: Distribuição pelo valor médio mensal da contribuição associativa....	61
Figura 34: Sistemas utilizados para emissão de guias de contribuição sindical..	61
Figura 35: Posição do sindicato quanto ao fim da contribuição compulsória.....	62
Figura 36: Efeito do fim da contribuição compulsória nos sindicatos.....	63
Figura 37: Elaboração de boletim ou informativo com notícias do setor.....	63
Figura 38: Para quem o boletim é remetido.....	64
Figura 39: Informações por e-mail.....	64
Figura 40: Público alvo dos e-mails.....	65
Figura 41: Sites dos sindicatos.....	66
Figura 42: Eventos de aproximação com a base de associados.....	66
Figura 43: Materiais impressos do sindicato.....	67
Figura 44: Principais serviços oferecidos pelos sindicatos.....	68
Figura 45: Cobrança dos serviços oferecidos.....	69
Figura 46: Nível de utilização dos serviços dos sindicatos.....	69
Figura 47: Atividades estruturadas do sindicato.....	70

Figura 48: Modelo Conceitual – Gestão Estratégica com BSC..... 72

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 Especificação do Problema	10
1.2 Objetivos	11
1.2.1 Objetivo Geral	11
1.2.2 Objetivos Específicos	11
1.3 Justificativa	11
1.4 Metodologia	12
1.4.1 Caracterização do projeto	13
1.4.2 População/Amostra	13
1.4.3 Técnica de coleta de dados	13
1.4.4 Forma e análise dos dados	15
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1 Sindicato	16
2.2 Natureza Jurídica	18
2.2.1 Da Assembleia Geral	20
2.2.2 Da Diretoria	20
2.2.3 Do Conselho Fiscal	21
2.2.4 Tesouraria e Contabilidade	21
2.3 Arrecadação dos Sindicatos Patronais	22
2.3.1 Contribuição Sindical	22
2.3.2 Contribuição Social	23
2.3.3 Contribuição Assistencial	23
2.3.4 Contribuição Confederativa	23
2.4 Funções do Sindicato	24
2.5 Referências Históricas	25
2.6 A Fiesc	27
2.7 Planejamento	29
2.8 Estratégia	33
3. OBJETO DE ESTUDO	35
3.1 Apresentação da Empresa	35
3.2 Caracterização das áreas	37
3.2.1 Assuntos Legislativos e Tributários – ALT	37
3.2.2 Câmaras Especializadas - CES	37
3.2.3 Centro Internacional de Negócios - CIN	38
3.2.4 Relações do Trabalho – RTR	38

3.2.5 Desenvolvimento Associativo - DEA.....	38
3.2.6 Unidade de Competitividade Industrial – COI.....	38
3.2.7 Unidade de Política Econômica e Industrial – PEI	39
3.2.8 Núcleo de Gestão de Pessoas – NGP.....	39
3.2.9 Tecnologia da Informação – TIC	40
3.2.10 Serviços Financeiros – FIN.....	41
4 DIAGNÓSTICO	43
4.1 Informações Básicas.....	43
4.2 Gestão	48
4.3 Liderança	49
4.4 Atuação Estratégica	52
4.5 Negociação Coletiva.....	54
4.6 Associativismo	56
4.7 Sustentabilidade.....	59
4.8 Comunicação com o setor	63
4.9 Serviços	68
4.10 Oportunidades mercadológicas do setor	70
5 RESULTADOS.....	71
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	75
REFERÊNCIAS.....	77
APÊNDICE A – Questionário aplicado com os sindicatos filiados à Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina	81

1 INTRODUÇÃO

O estudo desenvolvido neste projeto tem como foco central a seguinte questão: Como melhorar e profissionalizar a gestão dos sindicatos patronais da indústria utilizando o Planejamento Estratégico? Nele busca-se descrever e analisar o comportamento dos sindicatos filiados à Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina (FIESC).

O entendimento do quadro preciso da situação dos sindicatos filiados à FIESC deu-se por meio da aplicação de um questionário que trouxe dados quanto a aspectos como: estrutura, gestão, liderança, atuação estratégica, associativismo, sustentabilidade, comunicação com o setor, serviços e oportunidades mercadológicas.

Em um sistema piramidal, os sindicatos patronais, aproximadamente 1300, são a base da representação da indústria no Brasil. Estes sindicatos se agrupam e formam as Federações que por sua vez agrupadas formam a Confederação Nacional da Indústria. Juntas estas entidades representam 350 mil indústrias e tem o objetivo de defender os interesses do setor produtivo na busca de um ambiente de negócios mais favorável ao desenvolvimento sustentável do País. O estudo desenvolvido aqui é vinculado ao sindicalismo patronal da indústria, que tem na sua representação a FIESC e CNI.

Este projeto está fundamentado pelos autores Oliveira (2005), Kotler (1991), Silva (2009) e pelas instituições como Confederação Nacional da Indústria (2012) e Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina (2012).

O primeiro capítulo apresenta a especificação do problema da pesquisa, objetivo geral, objetivos específicos e a justificativa que demonstra a importância do tema para as entidades sindicais no sentido de fortalecer seu papel de representação. Ainda no primeiro capítulo é apresentada a metodologia utilizada nesta pesquisa.

O segundo capítulo aborda o referencial teórico desta pesquisa que buscou conceituar o termo sindicato, a sua forma de organização, sua natureza jurídica, fontes de receita das entidades patronais e suas funções. Além disso, aborda um breve histórico sobre a Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina e conceitos sobre Planejamento Estratégico.

No terceiro capítulo é apresentado o objeto de estudo desta pesquisa. O quarto e quinto capítulo trazem o diagnóstico, resultados e conclusões, incluindo as sugestões de ações para o fortalecimento das entidades sindicais patronais filiadas à FIESC.

De modo a contribuir com a formação de uma base de conhecimento e informações a respeito de estudos de caso com aplicações de métodos de análise estratégicas em sindicatos patronais da indústria, apresenta-se o presente projeto.

1.1 Especificação do Problema

Segundo, (Oliveira, 2005, p. 190) “A finalidade do planejamento estratégico é poder estabelecer os caminhos e os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para serem alcançados os objetivos e desafios estabelecidos”.

De acordo com Kotler (1991) o planejamento estratégico, diz respeito à formulação de objetivos, metas, estratégias de crescimento, e planejamento do portfólio do produto para a seleção de programas de ação e para sua execução, levando em conta as condições internas e externas à empresa e sua evolução esperada.

Diante desta perspectiva, este estudo contempla a seguinte problemática:

“Como melhorar e profissionalizar a gestão dos sindicatos patronais da indústria utilizando o Planejamento Estratégico?”

1.2 Objetivos

Para o presente trabalho formou-se os seguintes objetivos:

1.2.1 Objetivo Geral

Ponderar as informações coletadas no sentido de propor diretrizes que possam delinear, aplicar e sistematizar ações visando conferir maior legitimidade à atuação dos sindicatos patronais da indústria filiados a FIESC.

1.2.2 Objetivos Específicos

De modo a tornar o objeto de estudo mensurável em suas partes, estabelecem-se os seguintes objetivos de pesquisa:

- Conhecer, por meio da aplicação de questionário, a percepção dos dirigentes sindicais em relação as ações desenvolvidas pelas entidades de representação.
- Constatar as dificuldades, os desafios e as restrições da introdução de práticas de gestão estratégica nas entidades sindicais.
- Descrever as ações no sentido de obter um quadro preciso da situação dos sindicatos filiados à FIESC.

1.3 Justificativa

O desenvolvimento deste estudo se justifica pela importância e representatividade que o tema possui na atualidade e a relevância e aplicação do assunto abordado para as entidades sindicais, aperfeiçoamento acadêmico e contribuição para a sociedade, ou seja, visa disponibilizar subsídios que atendam as expectativas teóricas, práticas e pessoais.

Este trabalho tem por finalidade oferecer ao acadêmico, a oportunidade de aprimorar o seu conhecimento, diante da possibilidade de unir teoria e prática no

que diz respeito à gestão de entidades sindicais, principalmente, quanto aos aspectos que envolvem a sustentabilidade da entidade.

Neste contexto, objetiva-se contribuir com as entidades sindicais no sentido de fortalecer sua capacidade de ofertar produtos e serviços que propiciem ganhos de competitividade e melhores condições para se relacionarem com seus associados.

Para a sociedade torna-se importante no sentido de estimular a cultura associativa e contribuir para o bem comum e para a melhoria da qualidade de vida de toda coletividade, bem como serve como um referencial para organizações similares.

Este estudo também possui a finalidade de transmitir informações sobre planejamento estratégico de entidades sindicais, a forma com que esse tema interfere na organização, e a importância de se conhecer esse assunto, deixando este trabalho disponível para demais acadêmicos, como fonte de pesquisa entre a literatura e a prática aplicada em uma organização.

1.4 Metodologia

Este tópico contempla a proposição metodológica norteadora do estudo, sendo distribuída da seguinte forma:

- Caracterização do Projeto.
- População/Amostra.
- Técnicas de coleta de dados.
- Análise dos dados.

Segundo Marconi e Lakatos (2010, p. 65)

o método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros – traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as de decisões do cientista.

Baseado em Sabbatini (1989) a Metodologia nos fornece um norte na elaboração do trabalho e na tomada de decisões.

Para Martins (2009, p. 37) o objetivo da metodologia é “o aperfeiçoamento dos procedimentos e critérios utilizados na pesquisa, por sua vez, método é o caminho para se chegar a determinado fim ou objetivo”.

1.4.1 Caracterização do projeto

Trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva. Segundo Gil (1991 apud RAUEN, 1999, p. 25) a pesquisa exploratória visa proporcionar

maior familiaridade com o problema. Este esforço tem como meta tornar um problema complexo mais explícito ou mesmo construir hipóteses mais adequadas. Ela envolve o levantamento bibliográfico, as entrevistas com o pessoal envolvido, a análise de exemplos, entre outros.

De acordo com Rauen (1999, p. 25) “a pesquisa descritiva objetiva conhecer e interpretar a realidade sem nela interferir para modificá-la. Ela está interessada em descobrir e observar fenômenos, procurando descrevê-los, classificá-los e interpretá-los”.

1.4.2 População/Amostra

O universo da pesquisa compreende 136 sindicatos filiados à Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina, que contempla a diretoria eleita do sindicato. De acordo com Raszl (2007), o universo de pesquisa não é o número total de habitantes de um determinado local, mas sim um conjunto de elementos (pessoas, produtos, empresas) que possuem características que serão objeto de estudo.

1.4.3 Técnica de coleta de dados

Para atingir os objetivos propostos neste estudo foram utilizadas as seguintes técnicas de coleta de dados:

- Pesquisa bibliográfica;

- Pesquisa documental;
- Questionários.

Conforme a classificação proposta por Gil (2002, p. 44-45), “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”.

Para Martins (2009, p. 54), a pesquisa bibliográfica trata-se de uma estratégia de pesquisa necessária para a condução de qualquer pesquisa científica.

Segundo Martins (2009, p. 54), a “pesquisa bibliográfica procura explicar e discutir um assunto, tema ou problema com base em referências publicadas em livros, periódicos, revistas, enciclopédias, jornais, sites, CDs e anais de congressos”.

Dessa forma, tratou-se de coletar e selecionar material bibliográfico pertinente aos temas centrais de análise nesta pesquisa: sindicalismo patronal brasileiro, planejamento estratégico, configurando-se em obras de divulgação (obras científicas ou técnicas). Tal material foi utilizado como referência conceitual e compilado no Capítulo pertinente ao referencial teórico que respalda esta pesquisa.

No entendimento de Gil (2002, p. 45-47), “a pesquisa documental vale-se de materiais que não recebem ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa”. O autor faz questão de diferenciar as pesquisas documentais das pesquisas bibliográficas, cujas principais fontes são os materiais impressos localizados nas bibliotecas.

Conforme Martins (2009, p. 55), “a estratégia da pesquisa documental é caracterizada dos estudos que utilizam documentos como fonte de dados, informações e evidências”.

Portanto, devido a esta pesquisa estar baseada num estudo de caso de uma grande empresa, torna-se imprescindível, senão inevitável, a coleta e seleção de dados a partir de documentos diversos disponíveis para consulta na FIESC.

Partindo de um estudo de caso, o acesso a documentos que, na opinião de Gil (2002, p. 46), “constituem fonte rica e estável de dados”, torna-se condição fundamental para obtenção de dados empíricos que formam um dos principais alicerces para a compreensão e interpretação dos fenômenos da identidade organizacional e responsabilidade social e ambiental no âmbito organizacional.

1.4.4 Forma e análise dos dados

Para Gil (2009), o processo da análise dos dados envolve diversos procedimentos: codificação das respostas, tabulação dos dados e cálculos estatísticos. Após, ou juntamente com a análise, pode ocorrer também a interpretação dos dados, que consiste, fundamentalmente, em estabelecer a ligação entre os resultados obtidos com outros já conhecidos, quer sejam derivados de teorias, quer sejam de estudos realizados anteriormente.

Para Garcia (2011, p. 74), a análise de dados de uma pesquisa qualitativa

refere-se a quatro domínios inter-relacionados: um processo no qual a análise de dados acontece continuamente durante todo o estudo; a redução dos dados, que pode ser através de categorização e inter-relacionamento; explicar os dados, processo pelo qual o pesquisador dá sentido à maneira pela qual os participantes dão sentido as suas próprias ações, objetivos e motivos; e a teoria, que é contexto no qual a análise de dados oferece explicações”.

Embora todos esses procedimentos só se efetivem após a coleta dos dados, convém, por razões de ordem técnica ou econômica, que a análise seja minuciosamente planejada antes de serem coletados os dados. Dessa maneira o pesquisador pode evitar o trabalho desnecessário, como, por exemplo, elaborar tabelas que não serão utilizadas, ou então, refazer outras tabelas em virtude da não-inclusão de dados importantes.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo delinea os pressupostos teóricos que alicerçam este estudo, portanto considerou-se apropriado desenvolver os seguintes tópicos: Contextualização do Sindicalismo Patronal, Características dos Sindicatos Patronais, FIESC, Planejamento e Estratégias.

2.1 Sindicato

A palavra Sindicato é conceituada por vários autores sendo que para Arouca (2009) citado por Lopez (2012, p. 20) “a palavra sindicato tem origem latina, *syndicus*, designado o encarregado de tutelar o direito ou os interesses de uma comunidade ou sociedade. Para outros, vem do grego *sundiké*, síndico, traduzido por justiça comunitária”.

Para Delgado (2007, p. 1350), sindicato “é uma associação coletiva, de natureza privada, voltada à defesa de interesses coletivos profissionais e materiais de trabalhadores, sejam subordinados ou autônomos, e de empregadores”.

Outro conceito elaborado por Batalha (1994) citado por Silva (2009, p. 1), “sindicato é a pessoa jurídica de direito privado a que se confere legitimidade de substituição processual dos interesses coletivos das categorias econômicas ou profissionais”.

Segundo CNI (2005) citada por Garcia (2011, p. 61), “entende-se sindicato patronal como uma reunião (associação) de pessoas jurídicas que possuem atividades econômicas (empregadores) comuns, e que possuem como objetivo a defesa de interesses coletivos”.

Segundo Moraes (2009, p. 4), “o sindicalismo, enquanto movimento social está relacionado à noção de defesa de interesses de uma coletividade. É uma associação estável e permanente de empregadores ou trabalhadores que se unem a partir da constatação de problemas e necessidades comuns”.

Para Moraes (2009) o que está por trás da sindicalização é muito mais do que a demonstração de consciência de classe. É antes de tudo a adoção de uma postura

de ator social ativo, de agente econômico que interage com a sociedade organizada, defendendo seus pontos de vista e interesses, sem deixar de lado o bem comum.

Existem dois tipos fundamentais de sindicatos: o sindicato por categoria econômica (sindicato patronal) e o sindicato por categoria profissional ou por profissão (sindicato dos trabalhadores). No Brasil, a unicidade sindical veda a criação de mais uma organização sindical, em qualquer grau, representativa de categoria profissional ou econômica, na mesma base territorial (MORAIS 2009).

Segundo o Art. 511, § 1º da CLT, "a solidariedade de interesses econômicos dos que empreendem atividades idênticas, similares ou conexas, constitui o vínculo social básico que se denomina categoria econômica".

No centro da pirâmide estão as federações, entidades sindicais de segundo grau, criadas por pelo menos cinco entidades sindicais, podendo ser estaduais, interestaduais ou nacionais.

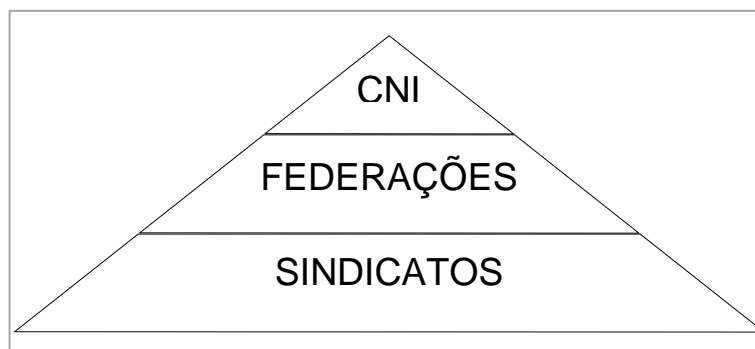
Conforme CNI (2012) "existem vinte e sete federações de indústrias que reúnem mais de 1250 sindicatos e 350 mil empresas de todas as unidades federativas do País".

Ainda de acordo com a CNI (2012), esta base do sistema de representação da indústria no Brasil. Juntas, essas instituições, que têm como representante máximo a CNI, defendem os interesses do setor produtivo na busca de um ambiente de negócios favorável ao desenvolvimento sustentável do País.

Já no topo da pirâmide estão as confederações, entidades de terceiro grau, de âmbito nacional, constituídas por, no mínimo, três federações.

A figura abaixo demonstra o Sistema Confederativo de Representação da Indústria Brasileira.

Figura 1 - Sistema de Representação Confederativo da Indústria



Fonte: Próprio primária (2012)

Segundo o Portal da Indústria (2012) “A CNI é a representante da indústria brasileira, setor econômico que responde por um quarto da economia nacional e é responsável por um terço dos investimentos em pesquisa e desenvolvimento do país”.

Conforme o Portal da Indústria (2012), desde que a CNI foi criada em 1938, exerce

um papel de vanguarda na sociedade, promovendo o debate e buscando consensos em torno de grandes temas nacionais, sobretudo os que têm impacto sobre o desempenho da indústria e da economia brasileira, além de discutir e apresentar sugestões para a construção e aperfeiçoamento de políticas e leis que fortalecem o setor produtivo e modernizam o país.

2.2 Natureza Jurídica

A Constituição Federal do Brasil, no topo da hierarquia do sistema legal brasileiro, permite a iniciativa de se estabelecer em Sindicato por meio da associação de entidades afins, sem qualquer obstáculo. Se não vejamos o que diz o art. 8º da Constituição Federal:

Art. 8º É livre a associação profissional ou sindical, observado o seguinte:

I - a lei não poderá exigir autorização do Estado para a fundação de sindicato, ressalvado o registro no órgão competente, vedadas ao Poder Público a interferência e a intervenção na organização sindical;

II - é vedada a criação de mais de uma organização sindical, em qualquer grau, representativa de categoria profissional ou econômica, na mesma base territorial, que será definida pelos trabalhadores ou empregadores interessados, não podendo ser inferior à área de um Município.

Na sequência hierárquica do ordenamento jurídico, há a Lei nº 10.406/2002, que trata da constituição de associações e estabelece que:

Art. 53. Constituem-se as associações pela união de pessoas que se organizem para fins não econômicos.

O Estatuto Social da Entidade Sindical é o documento que deve conter todas as condições para o bom funcionamento e administração da Entidade, cumprindo todos os dispositivos legais, especialmente as determinações do Código Civil Brasileiro e da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT).

A Entidade Sindical torna-se pessoa jurídica a partir da sua inscrição e registro no Cartório de Registro de Títulos e Documentos e Registro Civil das Pessoas Jurídicas. Para a Entidade Sindical ganhar as prerrogativas de Sindicato, além do registro no Cartório, é necessário o registro no Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), em conformidade com a Súmula nº 677 do Superior Tribunal Federal (STF).

STF Súmula nº 677 - Incumbência do Ministério do Trabalho - Registro das Entidades Sindicais e Princípio da Unicidade.

Até que lei venha a dispor a respeito, incumbe ao Ministério do Trabalho proceder ao registro das entidades sindicais e zelar pela observância do princípio da unicidade.

O princípio da unicidade dispõe que não poderá haver mais de um sindicato representativo da mesma categoria profissional ou econômica, na mesma área geográfica. Mas essa vedação não significa que não possa haver o desmembramento de um sindicato para a constituição de outro mais específico e de menor abrangência, desde que respeitada a base territorial mínima de um Município.

Ainda sobre a Lei nº 10.406/2002:

Art. 54. Sob pena de nulidade, o estatuto das associações conterà:

IV - as fontes de recursos para sua manutenção;

VII - a forma de gestão administrativa e de aprovação das respectivas contas.

Portanto, constituem rendas e o patrimônio do Sindicato aquelas previstas no estatuto, podendo seguir as seguintes rubricas exemplificativas:

- A contribuição confederativa, instituída pelo art. 8º, inciso IV, da Constituição Federal.
- A contribuição sindical na forma prevista em lei.
- A contribuição assistencial.
- As contribuições associativas ou de outras denominações, instituídas, fixadas e cobradas de seus associados.
- As rendas produzidas pelo exercício de suas atividades.
- Os valores e bens adquiridos, e as rendas produzidas pelos sindicatos;
- Aluguéis de imóveis e juros de títulos e de depósitos.
- Outras rendas, inclusive doações, auxílios e subvenções.

A Constituição Federal permite a livre associação e veda a interferência nas entidades sindicais, mas são ainda preservadas as diretrizes emanadas da CLT,

quanto à gestão financeira do Sindicato e sua fiscalização, conforme disposto na Seção VII, artigos 548 a 552, merecendo destaque os seguintes artigos:

Art. 549 - A receita dos sindicatos, federações e confederações só poderá ter aplicação na forma prevista nos respectivos orçamentos anuais, obedecidas as disposições estabelecidas na lei e nos seus estatutos.

Art. 551 - Todas as operações de ordem financeira e patrimonial serão evidenciadas pelos registros contábeis das entidades sindicais, executados sob a responsabilidade de contabilista legalmente habilitado, em conformidade com o plano de contas e as instruções baixadas pelo Ministério do Trabalho.

Cabe ainda ressaltar que as entidades sindicais terão seus orçamentos aprovados pelas respectivas Assembleias Gerais ou Conselho de Representantes, até trinta dias antes do início do exercício financeiro a que se referem, e conterão a discriminação da receita e da despesa, devendo dar publicidade.

O Sindicato deverá abster-se do exercício direto ou indireto de atividades econômicas com objetivo de lucro, além de manter escrituração completa de suas receitas e despesas em livros revestidos das formalidades que assegurem a respectiva exatidão.

O Sindicato, em sua estrutura administrativa, poderá seguir o que estabelece os artigos 522 e 523 da CLT, assim como o inciso V do art. 54 do Código Civil, que dispõem sobre a estrutura mínima de administração do Sindicato:

- I Assembleia Geral
- II Diretoria
- III Conselho Fiscal

2.2.1 Da Assembleia Geral

Cabe a Assembleia Geral, além de outras atribuições, deliberar sobre a tomada e aprovação das contas da Diretoria e a proposta orçamentária.

Recomenda-se que a Assembleia Geral reúna-se, ordinariamente, duas vezes por ano: até 30 de junho, para apreciar o relatório e as contas da Diretoria referentes ao exercício anterior e até 1º de dezembro, para deliberar sobre o orçamento do ano subsequente.

2.2.2 Da Diretoria

O art. 522 da CLT estabelece uma composição mínima de três membros a ocupar a Diretoria do Sindicato, podendo, dessa forma, ser caracterizados por: Presidente, Secretário e Tesoureiro, eleitos pela Assembleia Geral, com mandato definido em estatuto.

Os membros eleitos da Diretoria não serão remunerados, por qualquer forma, por suas atribuições e competências contidas no estatuto.

Ao término do mandato, a Diretoria fará prestação de contas de sua gestão financeira, incluindo a do exercício em curso, elaborada por profissional legalmente habilitado, contendo balancetes da receita e despesas e contas patrimoniais, assinados por este, pelo Presidente e pelo Tesoureiro.

2.2.3 Do Conselho Fiscal

Conselho Fiscal é o órgão da fiscalização da gestão financeira do Sindicato e compete a ele:

- I. Dar parecer sobre a proposta orçamentária e suas alterações, o balanço anual, os balancetes e as alienações de bens que dependam da aprovação da Diretoria, bem como os títulos de renda.
- II. Visar os livros de escrituração contábil quando das tomadas de contas da Diretoria.

2.2.4 Tesouraria e Contabilidade

Um dos membros da Diretoria do Sindicato é o Tesoureiro, que deverá ter por atribuição o controle das contas integrantes da previsão orçamentária submetidas à aprovação da assembleia.

O Tesoureiro fará a conciliação dos recebimentos e a realização de todos os pagamentos do Sindicato, além de manter devidamente atualizado todos os cadastros em bancos e demais órgãos com os quais o Sindicato se relaciona.

Importante ressaltar que a tesouraria deverá, também, preparar e encaminhar em tempo hábil, até o dia 10 do mês seguinte ao das operações, todo o movimento mensal do Sindicato à contabilidade, para a devida classificação e registro conforme plano de contas próprio aprovado pela Diretoria do Sindicato.

2.3 Arrecadação dos Sindicatos Patronais

As Entidades Sindicais podem contar com diversas fontes, dependendo de sua estrutura. Entre as fontes de arrecadação, destacam-se as contribuições sindical, social, assistencial e confederativa, além das rendas produzidas pelo exercício de suas atividades.

2.3.1 Contribuição Sindical

A Contribuição Sindical é de natureza tributária e tem como base de incidência o capital social das empresas, tornando-se um dos componentes do patrimônio da entidade sindical. Essa contribuição é devida por todos aqueles que participam de uma determinada categoria econômica ou profissional, ou de uma profissão liberal, em favor do sindicato representativo da mesma categoria ou profissão (CLT, art. 579).

Ressalva se faz para as empresas enquadradas no Simples Nacional, que estão desobrigadas do pagamento da Contribuição Sindical, amparadas pela Lei Complementar nº 123/2006, conforme contido em seu art. 13, § 3º, precisamente nos seguintes termos:

§ 3º - As microempresas e empresas de pequeno porte optantes pelo Simples Nacional ficam dispensadas do pagamento das demais contribuições instituídas pela União, inclusive as contribuições para as entidades privadas de serviço social e de formação profissional vinculadas ao sistema sindical, de que trata o art. 240 da Constituição Federal, e demais entidades de serviço social autônomo.

A Contribuição Sindical deverá ser recolhida uma vez por ano, no mês de janeiro, no valor proporcional ao capital social da firma ou empresa, de acordo com tabela anualmente disponibilizada pelas entidades componentes do sistema confederativo.

Observa-se que a principal vinculação da aplicação da Contribuição Sindical é estar em “conformidade dos respectivos estatutos”, só após é que se elencam os objetivos a serem observados quanto à destinação da receita da Contribuição Sindical.

A entidade sindical deverá, nos termos da lei, manter-se fiel aos seus objetivos sociais e não praticar, em hipótese alguma, desvios de finalidade, respeitando as vinculações a que estão sujeitas as receitas da entidade.

2.3.2 Contribuição Social

Esta contribuição é conhecida como mensalidade associativa e somente pode ser cobrada em virtude da associação das empresas ao Sindicato.

O valor da contribuição social a ser utilizada deverá ser estabelecido em assembleia, e pode variar conforme tabela definida pela entidade.

2.3.3 Contribuição Assistencial

Como o nome sugere, serve para remunerar função assistencial prestada pelo Sindicato e, principalmente, os gastos ligados à negociação coletiva.

Esta contribuição pode ser cobrada pelos Sindicatos Patronais, somente dos associados (empresas associadas do sindicato), desde que seja aprovada em assembleia geral, na convenção coletiva, contida em cláusula própria, determinando o valor de contribuição assistencial a todas as empresas da categoria abrangidas pela referida convenção coletiva.

2.3.4 Contribuição Confederativa

Esta contribuição está prevista no artigo 8º, inciso IV, da Constituição Federal de 1988, podendo ser cobrada somente dos associados (empresas associadas do sindicato), para manutenção ou custeio do sistema confederativo.

As Contribuições Assistencial e Confederativa têm suscitado muitas discussões. Segue Precedente Normativo 119 do Tribunal Superior do Trabalho (TST) e Súmula nº 666 do Supremo Tribunal Federal (STF).

PN-119 Contribuições Sindicais - Inobservância de Preceitos Constitucionais – (nova redação dada pela SDC em sessão de 02.06.1998 – homologação Res. 82/1998, DJ 20.08.1998

"A Constituição da República, em seus arts. 5º, XX e 8º, V, assegura o direito de livre associação e sindicalização. É ofensiva a essa modalidade de liberdade cláusula constante de acordo, convenção coletiva ou sentença normativa estabelecendo contribuição em favor de entidade sindical a título de taxa para custeio do sistema confederativo, assistencial, revigoração ou fortalecimento sindical e outras da mesma espécie, obrigando trabalhadores não sindicalizados. Sendo nulas as estipulações que inobservem tal restrição, tornam-se passíveis de devolução os valores irregularmente descontados."

A Contribuição Confederativa de que trata o art. 8º, IV, da Constituição, só é exigível dos filiados ao sindicato respectivo (SÚMULA-N.º 666)

2.4 Funções do Sindicato

A primeira função, a negocial, para Silva (2003, p. 1) caracteriza-se

pelo poder conferido aos sindicatos para ajustar convenções coletivas de trabalho nas quais serão fixadas regras a serem aplicáveis nos contratos individuais de trabalho dos empregados pertencentes à esfera de representação do sindicato pactuante.

No Brasil, a Constituição Federal (art. 7º, XXVI) reconhece as convenções coletivas de trabalho, e a CLT (art. 611) as define e obriga a negociação (art. 616).

A segunda função, a assistencial, para Silva (2003, p. 1) é

a contribuição conferida pela lei ou pelos estatutos aos sindicatos para prestar serviços aos seus representados, contribuindo para o desenvolvimento integral do ser humano. Há quem sustenta ser desvirtuamento das funções principais do sindicato o alargamento dessas contribuições.

A CLT determina ao sindicato diversas atividades assistenciais, como educação (art. 514, parágrafo único), saúde (art. 592), lazer (art.592), fundação de cooperativas (art. 514, parágrafo único), etc.

Enoque Ribeiro dos Santos (1999) citado por Silva (2003, p. 1) afirma com propriedade:

nunca devemos esquecer que cabe aos sindicatos uma função assistencial, vital a desempenhar na sociedade multifacetária nos dias de hoje, com todas as suas contradições e antagonismos, ou seja, dar uma contribuição decisiva para a justiça social e na medida do possível, servir como um instrumento de equalização de oportunidades para os trabalhadores, através de uma participação junto ao Estado na formulação de suas políticas macroeconômicas.

A terceira função segundo a CLT é: de colaboração com o Estado. Segundo esta, o sindicato deve cooperar para a solução de problemas que se relacionem com

a categoria (CLT, art, 513, d), e no desenvolvimento da solidariedade social (CLT, art. 514, a). Essa função se mantém e não é incompatível com a autonomia sindical assegurada pela CF de 1988, art. 8º, I.

Segundo Silva (2003, p. 1) a quarta, a função de arrecadação, consiste

na imposição de contribuições a serem pagas aos sindicatos, que devem ser aprovadas pela assembleia e fixadas por lei (CF, art. 8º, IV). São as mensalidades sindicais e descontos assistenciais, fixados nos estatutos, em convenções coletivas ou sentenças normativas. Delas resultam a receita sindical.

Conforme Silva (2003, p. 1) a última função é

de representação, perante as autoridades administrativas e judiciais dos interesses coletivos da categoria ou individuais de seus integrantes, o que leva à atuação do sindicato como parte dos processos judiciais e dissídios coletivos destinados a resolver os conflitos jurídicos ou de interesses, e nos individuais de pessoas que fazem parte da categoria, exercendo substituição processual, caso em que agirá em nome próprio em defesa de direito alheio, ou representante processual, caso em que agirá em nome do representado e na defesa do interesse deste.

2.5 Referências Históricas

A origem dos sindicatos pode ser separada em duas partes, sendo que a primeira nos remonta a idade média e a segunda após a revolução industrial.

Nascimento (1986, p. 3) aponta que “o surgimento do sindicalismo decorre da extinção das corporações de ofício”.

Castan (2008, p. 23) destaca que

o fim das corporações de ofício, segue-se um individualismo exacerbado, fundado livre iniciativa, entregue à lei da oferta e da procura, a qual regulava todos os preços, inclusive da mão de obra era claramente a liberdade de o patrão explorar sem limites e de o empregado ser explorado sem defesa.

Ainda conforme Castan (2008, p. 24) “não é por menos que se afirma que as crises que determinam o desaparecimento das corporações de ofício acabaram propiciando o surgimento do sindicato”.

Para Filho (2000, p. 61) a “Revolução Industrial foi a criadora dos fatos que permitiram o agrupamento dos trabalhadores distintamente dos observados até o momento”.

Segundo Castan (2008, p. 25) observa-se que

as mudanças advindas da Revolução Industrial, na sociedade, no trabalho, na economia, na produção, na fase do Estado Liberal, contribuíram enormemente para o surgimento do sindicato como se conhece atualmente. Também, esses processos de mudança na Europa e depois nos demais

países do mundo, se fizeram presentes, cada um a seu tempo, pois, a organização dos sindicatos se relaciona com o surgimento e crescimento das próprias indústrias”

Segundo Bortolotto 2001 citado por Lopez (2012, p 21) afirma que

a partir da Revolução de 1930 é que efetivamente se verifica a expansão do sindicalismo no Brasil, porém não espontaneamente, por meio de reivindicações ou de lutas dos trabalhadores, mas sob a iniciativa oficial, diretamente ligada às diretrizes do Estado.

Segundo Silva (2003, p. 1) “com o advento da Constituição social-democrática de 1934, parecia que o sindicato iria conhecer uma fase áurea de liberdade, porque o seu texto incisivamente proclamava”: "A lei assegurará a pluralidade sindical e a completa autonomia dos sindicatos" (art. 120, par. único, de 16.07.1934). Entretanto, o Governo, por meio de decreto (Dec. 24.694, de 12.07.1934), anterior a promulgação da Constituição de 1934, decretou novo estatuto.

Conforme Silva (2003, p. 1) a Constituição de 1937, entretanto, submeteu o sindicato ao dirigismo estatal.

Não é necessária análise minuciosa deste estatuto, para se verificar que a liberdade sindical fora golpeada em sua autonomia, em face do Estado, do grupo em face de outros e do próprio indivíduo em face do grupo. O sindicato viveu nas estufas do Ministério do Trabalho, o qual exercia controle pleno (desde aprovação, destituição e intervenção até o controle orçamentário).

Com a queda do Estado Novo sobreveio a Constituição de 1946 em que se anunciou: "É livre a associação sindical ou profissional, sendo regulados por lei a forma de sua constituição, a sua representação legal nas convenções coletivas de trabalho e o exercício de funções delegadas pelo Poder Público" (art. 159, da Constituição de 1946).

Para Silva (2003, p. 1) “na Itália, com a supressão do regime corporativo, um decreto-lei liquidou os sindicatos fascistas e seu patrimônio foi incorporado às novas organizações profissionais democráticas que vieram a ser constituídas”. Continuaram a existir as antigas associações, mas como associações de fato, destituídas de personalidade(SILVA 2003).

No Brasil, com a Constituição de 1946, inspirada em ideais democráticos e intensos à ideologia corporativa ou fascista, considerou-se, entretanto, que o antigo estatuto se compadecia com o novo texto constitucional. Desse modo o antigo estatuto, hoje incorporado à Consolidação das Leis do Trabalho (arts. 511 e segs.), continua a regular os sindicatos brasileiros (SILVA 2003).

A Constituição de 1967 assegurou a liberdade de associação profissional e sindical (art. 159), nos termos da Constituição de 1946, também confirmados pelo art. 166 da Emenda nº 1, de 17.10.1969.

Para Nascimento (1989) citado por Silva (2003, p. 1) a Constituição de 1988

assegurou a liberdade da associação profissional, não podendo, segundo a Magna Carta, a lei exigir autorização do Estado para a fundação do sindicato. Ressalve-se, apenas, a necessidade do registro do sindicato no órgão competente, como exigência constitucional. A organização sindical brasileira é segundo os princípios constitucionais de 1988: "um sistema confederativo, caracterizado pela autonomia relativa perante o Estado, a representação por categoria e por profissão, a unicidade e a bilateralidade do agrupamento".

Para Silva (2003, p. 1) a Constituição Federal de 1988 preservou o Sistema Confederativo, "advindo desde 1930, mantendo sua estrutura básica, com a permissão legal da criação de entidades, cujas formas são fixadas em lei, e que são três: sindicatos, federações e confederações, hierarquicamente dispostas".

Os sindicatos são associações de base ou de primeiro grau, cabendo a estes, pela sua proximidade com os trabalhadores, o papel mais atenuante. De acordo com o sistema legal vigente, a negociação coletiva é atribuição do sindicato (SILVA, 2003, p. 1).

2.6 A Fiesc

Segundo Estatuto da Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina a FIESC é uma entidade sindical de grau superior, criada em 25 de maio de 1950, conforme Carta Sindical registrada no Departamento Nacional do Trabalho do Ministério de Estado dos Negócios do Trabalho, Indústria e Comércio.

Conforme o Art. 2º do Estatuto, a FIESC tem como objetivos congregar os Sindicatos filiados, representar, coordenar e defender os interesses e direitos das categorias econômicas da indústria catarinense.

Em 25 de maio de 1950, reunidos em Florianópolis, representantes de sete sindicatos de setor industrial catarinense decidiram que era o momento de constituir uma entidade capaz de defender os interesses da indústria. Naquela época, esses interesses passavam, principalmente, pela melhoria das condições de infraestrutura necessárias ao desenvolvimento econômico e social de Santa Catarina (FIESC, 2010, p. 8).

Segundo FIESC (2010, p. 8) a entidade representava

uma indústria que vinha se desenvolvendo de forma mais lenta que a vivenciada por outros estados brasileiros. Enquanto no Sudeste a industrialização passou a capitanear a economia ainda nos anos 30, em Santa Catarina a diversificação e a ampliação do setor industrial tiveram início somente na segunda metade da década seguinte. Até então, o setor industrial catarinense era representado por indústrias madeireiras, ervateiras, carboníferas, têxteis e alimentícias.

Conforme FIESC (2010, p. 8) “o potencial de empreendedorismo em solo catarinense era inegável e se refletia nos censos industriais”. Em 1907, havia apenas 173 estabelecimentos industriais no estado, em 1920 esse número chegava a 791 e em 1940 a de 2646 indústrias.

Segundo FIESC 2010 (2010, p. 8) a partir de 1945,

o estado se diversificou sua base produtiva, com o surgimento de novos setores indústrias, como papel, papelão, metalomecânico, materiais elétricos e indústrias ligadas ao setor de transporte. Voltadas principalmente para o mercado interno, essas empresas se expandiram rapidamente, em um momento em que indústria pesada se consolidava em todo o Brasil. Ao mesmo tempo, os setores carbonífero, madeireiro e têxtil ampliaram sua capacidade de produção, enquanto a agricultura também se modernizava.

Segundo FIESC (2010, p. 9) “consolidar o setor industrial era a maneira encontrada pelo governo para modernizar e aumentar as taxas de crescimento da economia”. Naquela época, os formuladores da política econômica convenceram-se de que o Brasil não poderia contar apenas com a exportação de produtos primários se quisesse alcançar suas ambições de desenvolvimento.

Colaborar para que Santa Catarina integrasse esse movimento rumo ao progresso era o objetivo dos 12 homens que se reuniram em Florianópolis em maio de 1950 para criar a FIESC. Entre eles estava Celso Ramos, filho caçula de Vidal Ramos Júnior, um dos mais influentes políticos catarinenses. Líder nato, Celso Ramos foi o responsável pela fundação do primeiro sindicato patronal do setor madeireiro catarinense, no qual atuava. A criação do sindicato precisava ser aprovada pelo Ministério do Trabalho, o que exigiu viagens frequentes de Ramos à capital federal. (FIESC, 2010, p. 9)

Em uma das viagens conheceu Euvaldo Lodi, empresário, que ao lado de Roberto Simonsen, havia fundado a Confederação Nacional da Indústria (CNI), em 1938.

Em contato com um dos maiores líderes do setor industrial brasileiro, Celso Ramos reforçou a convicção quanto a importância do associativismo, trazendo na

bagagem o projeto de unir os sindicatos patronais catarinenses em torno de causas comuns. Para concretizá-lo, percorreu as principais cidades do estado, a fim de convencer empresários e líderes sindicais de que o associativismo poderia encurtar o caminho para o desenvolvimento. (FIESC, 2010, p. 9)

A empreitada deu certo. A criação da FIESC representava a realização do projeto idealizado por Celso Ramos, eleito presidente da entidade na mesma noite em que a Federação foi fundada. Além dele, formavam a chamada diretoria provisória da FIESC os empresários Guilherme Renaux (primeiro vice-presidente), Alberto Gonçalves dos Santos (secretário) e José Elias (tesoureiro). O conselho fiscal foi composto por Otto Schaeffer, Otto Jordam Sobrinho e Edgard Mortiz. (FIESC, 2010, p. 9)

Para FIESC (2010, p. 9) em 09 de novembro de 1950, Celso Ramos anunciou

que a FIESC havia sido reconhecida pelo Ministério do Trabalho e estava habilitada a pleitear sua filiação à Confederação Nacional da Indústria, pedido aceito em janeiro do ano seguinte. Além de fazer parte da mais respeitada organização patronal do país, a filiação à CNI significava a oportunidade de implantar em Santa Catarina unidades do Serviço Social da Indústria (SESI) e do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), considerados instrumentos essenciais ao real desenvolvimento do setor no estado.

2.7 Planejamento

Conforme Gualter (2008), planejamento é um processo que visa o alcance de objetivos futuros, buscando a maior eficiência, eficácia e efetividade a curto, médio ou longo prazo.

Steiner (1969) citado por Oliveira (2004, p. 34) “estabelece as cinco dimensões do planejamento cujos aspectos básicos são apresentados a seguir:

A primeira dimensão do planejamento corresponde ao assunto abordado, que pode ser produção, pesquisa, novos produtos, finanças, marketing, instalações, recursos humanos etc. Outra dimensão corresponde aos elementos do planejamento, entre os quais podem ser citados propósitos, objetivos, estratégias, políticas, programas, orçamentos, normas e procedimentos, entre outros. Uma terceira dimensão corresponde à dimensão de tempo do planejamento, que pode ser, por exemplo, de longo, médio ou curto prazo. Outra dimensão corresponde às unidades organizacionais onde o julgamento é elaborado, e, nesse caso, pode-se ter planejamento corporativo, de subsidiárias, de grupos funcionais, de divisões, de departamentos, de produtos etc. Uma quinta dimensão corresponde às características do planejamento que podem ser representadas por complexidade ou simplicidade, qualidade ou quantidade; planejamento estratégico ou tático, confidencial ou público, formal ou informal, econômico ou caro”.

Ainda de acordo com Oliveira (2004, p. 36), “a atividade de planejamento é complexa em decorrência de sua própria natureza, qual seja, a de um processo contínuo de pensamento sobre o futuro desenvolvido mediante a determinação de estados futuros desejados”.

Para Oliveira (2004, p. 45) “na consideração dos grandes níveis hierárquicos, podem-se distinguir três tipos de planejamento: planejamento estratégico; planejamento tático e planejamento operacional”.

O propósito do planejamento estratégico, segundo Oliveira (2004, p. 36) “pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais”.

Para Oliveira (2004, p. 46), “planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada”.

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 45), existem centenas de modelos de planejamento estratégico, porém, todos seguem as “mesmas ideias básicas: tome o modelo SWOT, divida-o em etapas claramente delineadas, articule cada uma destas com muitas listas de verificação e técnicas e dê atenção especial à fixação de objetivos, no início, e à elaboração de orçamentos e planos operacionais, no final”.

Conforme Oliveira (2004, p. 45) “o planejamento estratégico relaciona-se com objetivos de longo prazo e com estratégias e ações para alcançá-los que afetam a empresa como um todo, enquanto o planejamento tático relaciona-se a objetivos de mais curto prazo e com estratégias e ações que, geralmente, afetam somente parte da empresa”. O autor afirma ainda que para a elaboração e implementação do planejamento estratégico deve-se seguir quatro etapas, o diagnóstico estratégico, a missão da empresa, instrumentos prescritivos e quantitativos, e controle e avaliação.

Entende-se aqui que o planejamento estratégico é utilizado para alcançar objetivos em longo prazo enquanto que o planejamento tático aos objetivos de curto prazo.

Como metodologia para o desenvolvimento do planejamento estratégico pode-se considerar duas possibilidades de acordo com Oliveira (2004, p. 67)

primeiramente se define, em termos da empresa como um todo, aonde se quer chegar e depois se estabelece como a empresa está para chegar na situação desejada, ou primeiramente se define, em termos da empresa como um todo, como se está e depois se estabelece aonde se quer chegar.

Kotler (1980) citado por Oliveira (2004, p. 68), “afirma que ambas as correntes têm seu mérito”. Após esta definição passa-se à fase I - Diagnóstico Estratégico, esta fase pode ser dividida em quatro etapas:

- Identificação da visão;
- Análise externa;
- Análise Interna; e
- Análise dos concorrentes.

Para Oliveira (2004, p. 69) “a visão pode ser considerada como os limites que os principais responsáveis pela empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla”. Collins e Porras (1993) citado por Oliveira (2004, p. 88) afirmam que visão é a “idealização de um futuro desejado para a empresa”.

Já em relação a análise externa, Oliveira (2004, p. 70) afirma que “a empresa deve olhar para fora de si, para o ambiente onde estão as oportunidades e ameaças”. Para o autor (2004, p. 89) as “oportunidades são as variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições e/ ou interesse de usufruí-las”. Segundo o mesmo autor (2004, p. 89) as ameaças “são as variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a mesma”.

Na análise interna verifica-se os pontos fortes e fracos da empresa. Oliveira (2004, p. 89) define da seguinte forma:

Pontos fortes são as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa, em relação a seu ambiente. Pontos fracos são as variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa, em relação a seu ambiente.

Segundo Oliveira (2004), a análise dos concorrentes faz parte da análise externa, porém, deve ser detalhada para que sejam identificadas as vantagens competitivas tanto da empresa quanto dos concorrentes.

Identifica-se a necessidade de sempre estudar o mercado e suas variáveis, pois o conhecimento do seu concorrente pode se tornar uma vantagem competitiva.

A segunda fase da elaboração e implementação do planejamento estratégico é definir a missão e propósitos da empresa. Numa definição básica, Oliveira (2004, p. 126) diz que “a missão é a razão de ser da empresa. Nesse ponto procura-se determinar qual o negócio da empresa, por que ela existe, ou, ainda, em que tipos de atividades a empresa deverá concentrar-se no futuro”.

Enquanto que para Oliveira (2004, p. 128) “propósitos são compromissos que a empresa se impõe no sentido de cumprir sua missão”.

A terceira fase refere-se aos instrumentos prescritivos e quantitativos que segundo Oliveira (2004), podem ser relacionados a partir do estabelecimento de objetivos, desafios, metas, estratégias, políticas funcionais, projetos e planos de ação. Conforme o autor (2004, p. 80), os instrumentos quantitativos

consistem nas projeções econômico-financeiras do planejamento orçamentário, devidamente associadas à estrutura organizacional da empresa, necessárias ao desenvolvimento dos planos de ação, projetos e atividades previstas”.

Oliveira (2004, p.159) afirma que “objetivo é o alvo ou ponto quantificado, com prazo de realização e responsável estabelecidos, que se pretende atingir através de esforço extra”. O autor (2004, p.161) salienta sua importância quando diz que “deve-se pensar no desperdício das inúmeras decisões tomadas a cada dia, que teriam sido analisadas de forma melhor se os objetivos desejados fossem claros para o tomador de decisões”.

Já o desafio, para Oliveira (2004, p.158) “é a quantificação, com prazos definidos, do objetivo estabelecido”. Por fim, a quarta fase é o controle e avaliação que segundo Oliveira (2004, p. 80), é quando:

verifica-se como a empresa está indo para situação desejada. O controle pode ser definido, em termos simples, como a ação necessária para assegurar a realização dos objetivos, desafios, metas, estratégias e projetos estabelecidos.

Já o objetivo do planejamento tático segundo Oliveira (2004, p. 48), é “otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo. Portanto, trabalha com decomposições dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidos no planejamento estratégico”.

De acordo com Ackoff (1975), citado por Oliveira (2004, p. 51),

estratégia e tática são dois aspectos de comportamento. A estratégia relaciona-se com objetivos de longo prazo e com modos de perseguir os que afetam a empresa como um todo; a tática relaciona-se com metas de curto prazo e com meios de atingi-las que, geralmente, afetam somente uma parte da empresa.

Para Oliveira (2004, p. 49), o planejamento operacional

pode ser considerado como a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas. Portanto, nesta situação tem-se, basicamente, os planos de ação ou planos operacionais.

Por fim, para que uma empresa tenha êxito na atual conjuntura econômica, o planejamento estratégico se mostra como uma ferramenta importante para auxiliar a organização no alcance dos objetivos.

2.8 Estratégia

Conforme Montgomery e Porter (1998, p. 12), “Andrews e Christensen viram a estratégia como a ideia unificadora que ligava as áreas funcionais de uma empresa e relacionava suas atividades com o ambiente externo”. Para os mesmos autores (1998, p. 12), “o desafio enfrentado pela gerência consistia em escolher ou criar um contexto ambiental no qual as competências e recursos característicos da empresa poderiam produzir uma relativa vantagem competitiva”.

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.18) a estratégia pode ser vista como um plano ou como um padrão, ou seja, pode ser traçado conforme seus objetivos futuros ou seguindo um padrão, baseado em experiências passadas, definindo da seguinte forma: “O mundo real exige pensar à frente e também alguma adaptação durante o percurso”. Percebe-se com isso que a estratégia é um esforço em prever o maior número de fatores relacionados à vantagem competitiva, porém, haverá sempre um ponto deturpado que exigirá a experiência e inteligência para solucionar o problema com rapidez e eficácia.

Nesta mesma linha de pensamento temos Oliveira (2004, p. 191) que afirma que “numa empresa, a estratégia está relacionada à arte de utilizar,

adequadamente, os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades”.

De acordo com Henderson (1989) citado por Montgomery e Porter (1998, p. 7) os elementos básicos da competição estratégica são os seguintes:

(1) capacidade de compreender o comportamento competitivo como um sistema no qual competidores, clientes, dinheiro, pessoas e recursos interagem continuamente; (2) capacidade de usar essa compreensão para prever como um dado movimento estratégico vai alterar o equilíbrio competitivo; (3) recursos que possam ser permanentemente investidos em novos usos mesmo se os benefícios consequentes só aparecerem a longo prazo; (4) capacidade de prever riscos e lucros com exatidão e certeza suficientes para justificar o investimento correspondente; (5) disposição de agir.

Montgomery e Porter (1998) defendem que há cinco forças básicas que governam a competição em um setor industrial, sendo elas, a ameaça de novos entrantes, a ameaça de produtos ou serviços substitutos, o poder de barganha dos fornecedores, o setor competindo por uma posição entre os concorrentes existentes e o poder de barganha dos clientes.

Oliveira (2004, p. 194), define a estratégia “como um caminho, o maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente, de maneira diferenciada, os desafios e objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente”.

Pode-se concluir que a estratégia organizacional diz respeito à capacidade da empresa posicionar-se frente às constantes mudanças ambientais, além de permitir que a empresa tome decisões mais assertivas a fim de atingir seus objetivos.

3. OBJETO DE ESTUDO

A seguir é apresentada a empresa em estudo, bem como sua localização, identidade organizacional e principais produtos.

3.1 Apresentação da Empresa

A Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina – FIESC, é uma entidade sindical de 2º grau, pessoa jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, integrante do Sistema FIESC, com sede à Rodovia Admar Gonzaga, 2765, Itacorubi, Florianópolis – Santa Catarina, fundada em 25 de maio de 1950 por sete representantes de sindicatos do setor industrial catarinense.

Figura 2: Fachada do Sistema FIESC

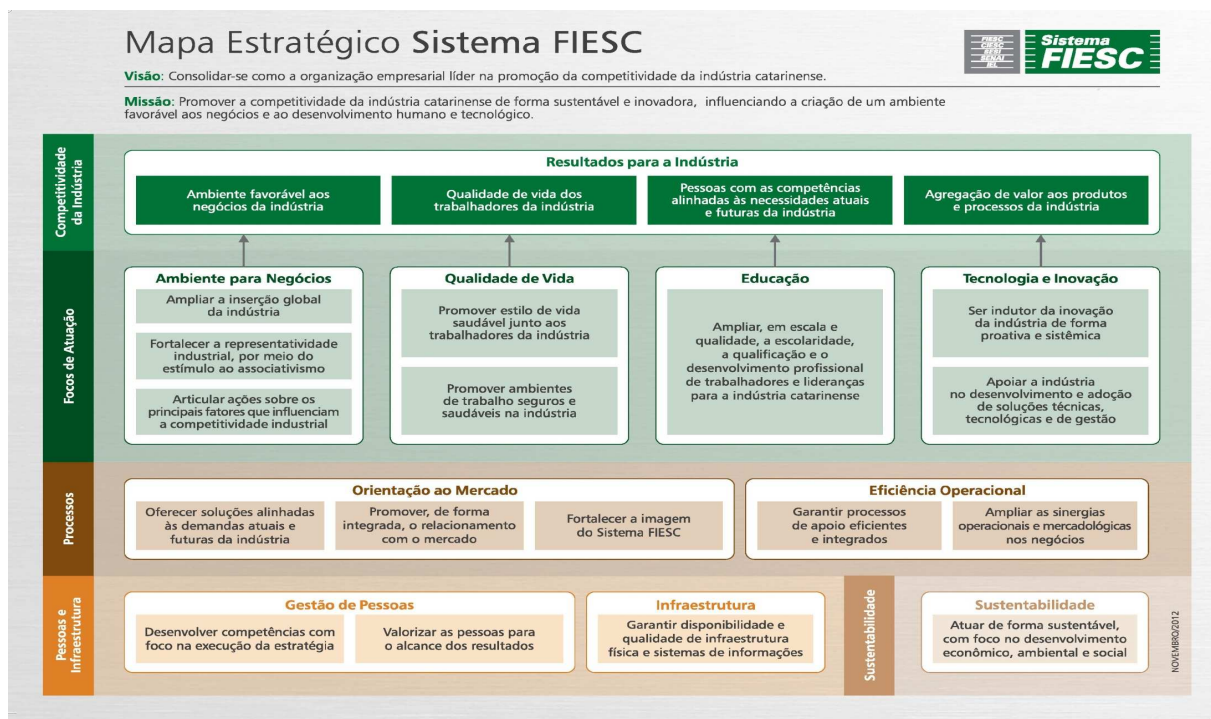


Fonte: Sistema FIESC, (2012)

A FIESC é uma entidade que compõe o Sistema FIESC e representa mais de 45 mil indústrias nas quais trabalham 760 mil pessoas e é responsável por um terço da riqueza gerada no estado. A FIESC congrega 139 sindicatos de indústria, tendo como principal missão representar, política e institucionalmente, o setor industrial catarinense e promover a sinergia do Sistema, além de oferecer serviços nas áreas

de comércio exterior, política econômica industrial, infraestrutura e meio ambiente, legislativa e tributária e relações do trabalho.

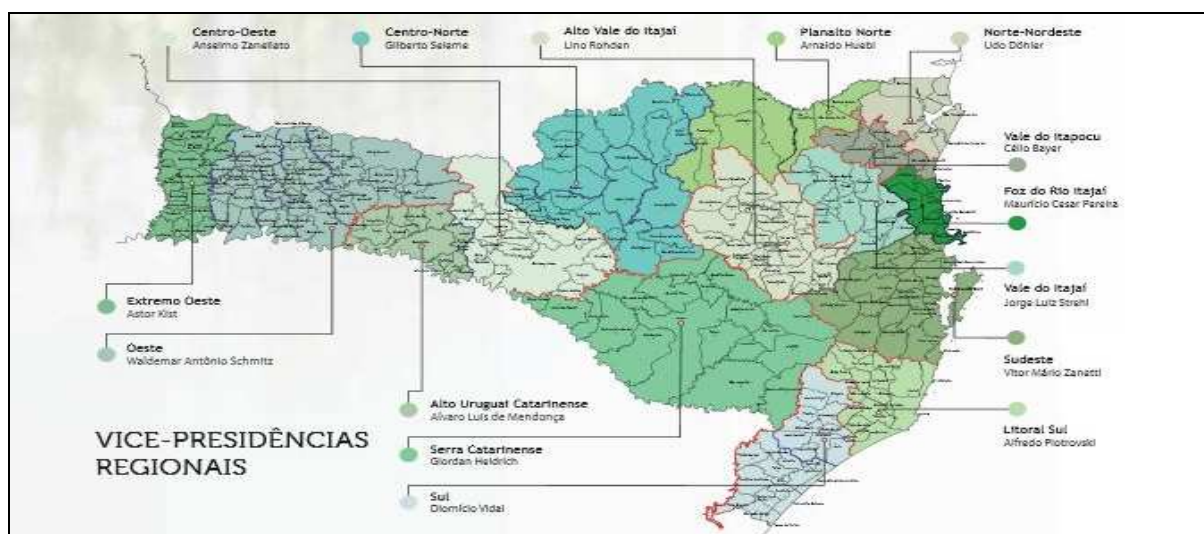
Figura 3 – Mapa Estratégico do Sistema FIESC



Fonte: Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina (2012)

Atualmente a FIESC é presidida pelo senhor Glauco José Côrte e Mário Cezar de Aguiar como 1º Vice-presidente. A estrutura organizacional é descentralizada e a diretoria é composta por vice-presidente para assuntos estratégicos, diretores, conselho fiscal, delegados junto à Confederação Nacional da Indústria – CNI, diretoria executiva, diretoria jurídica e vice-presidentes regionais conforme figura 3.

Figura 4 – Vice Presidências Regionais



Fonte: Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina (2012)

3.2 Caracterização das áreas

Os serviços da FIESC são oferecidos pelas diversas áreas que compõem a entidade.

3.2.1 Assuntos Legislativos e Tributários – ALT

Na defesa de interesses da indústria catarinense, a FIESC acompanha os acontecimentos nos Poderes Legislativo Estadual e Federal. A unidade de Assuntos Legislativos e Tributários monitoria as proposições legislativas em tramitação, dando suporte para que a FIESC, quando necessário, sugira alterações para o aprimoramento das propostas de interesse da indústria. A unidade também subsidia a Federação na defesa da redução e simplificação da carga tributária, que penaliza a produção e tira competitividade do setor industrial.

3.2.2 Câmaras Especializadas - CES

As Câmaras Especializadas da FIESC atuam na discussão, encaminhamento e acompanhamento de assuntos relacionados ao desenvolvimento e à competitividade das indústrias. Combinando a participação de empresários com o apoio do corpo técnico da FIESC, as Câmaras oferecem subsídios para o posicionamento da Federação nos assuntos relacionados ao segmento industrial catarinense.

3.2.3 Centro Internacional de Negócios - CIN

Um dos pilares de atuação da FIESC é a promoção do comércio internacional. A busca pela abertura de novos mercados tem dado resultados significativos, e os produtos catarinenses já chegam a mais de 200 países. Com o objetivos de aproveitar o potencial da indústria catarinense e gerar novas oportunidades de negócios, o Centro Internacional de Negócios da FIESC oferece um portfólio completo de recursos e ferramentas essenciais para facilitar o acesso ao mercado externo e consolidar a presença das empresas catarinenses no cenário internacional.

3.2.4 Relações do Trabalho – RTR

Visando o amadurecimento das relações trabalhistas, a FIESC promove discussões sobre temas como segurança, saúde e participação dos trabalhadores nos resultados das empresas. Nos últimos anos tem realizado, em média, 60 negociações coletivas entre sindicatos de indústrias e de trabalhadores por ano, chegando ao acordo na grande maioria delas.

3.2.5 Desenvolvimento Associativo - DEA

Constituída por 139 sindicatos, a FIESC é a federação que mais possui entidades filiadas em todo o país, abrangendo aproximadamente 6,5 mil indústrias associadas. Fortalecê-los e torna-los mais representativos é a melhor maneira de promover o associativismo e, por consequência, consolidar o papel da FIESC nas instâncias de decisão da sociedade catarinense.

A FIESC também trabalha pela profissionalização da gestão sindical, promovendo palestras, encontros e cursos de capacitação para os sindicatos de indústrias. No Conselho de Representantes da FIESC, a mais importante instância decisiva da federação, cada sindicato é representado por dois delegados efetivos e outros dois suplentes.

3.2.6 Unidade de Competitividade Industrial – COI

A infraestrutura é fator fundamental para o desenvolvimento econômico. Conciliar o desenvolvimento econômico com o equilíbrio ambiental é o principal desafio do setor produtivo.

A unidade de Competitividade Industrial, vinculada à Diretoria de Relações Indústrias da FIESC, tem a função de coordenar as ações e projetos, visando a representação institucional e a prestação de serviços nos temas relacionados a infraestrutura, logística, meio ambiente, qualidade e produtividade.

3.2.7 Unidade de Política Econômica e Industrial – PEI

A unidade de política Econômica e Industrial da FIESC, monitora o comportamento industrial catarinense e produz uma série de publicações com indicadores e análises econômicas. A FIESC consolidou-se como a principal fonte de informações econômicas e estatísticas de Santa Catarina, gerando dados que são referência para tomadas de decisões e para as ações institucionais em prol do desenvolvimento econômico e industrial de Santa Catarina.

3.2.8 Núcleo de Gestão de Pessoas – NGP

O núcleo de Gestão de Pessoas da FIESC tem como missão administrar e suprir as necessidades de pessoal de todas as unidades, considerando os colaboradores como valioso recurso estratégico e mantê-los motivados para o desempenho das funções requeridas. Entre suas principais atribuições pode-se destacar:

- a) Formular as políticas de recursos humanos e estabelecer normas para administração de pessoal;
- b) Dotar as entidades de instrumentos que as possibilite contarem com um quadro de colaboradores motivados, produtivos e nos níveis de qualificação requeridos pelas funções desempenhadas;

- c) Efetuar recrutamento, seleção, contratação e desligamento de empregados, conforme requerido pelas entidades;
- d) Estabelecer procedimentos para o registro de frequência e controlar sua execução;
- e) Manter atualizados os registros legais relativos aos empregados;
- f) Fazer as áreas das entidades exercerem os direitos e cumprirem com as obrigações decorrentes da legislação trabalhista e previdenciária e manter controles atualizados sobre esses direitos e obrigações;
- g) Calcular a folha de pagamento dos empregados e os encargos previdenciários e trabalhistas vinculados (INSS, FGTS, Imposto de Renda na fonte) e instruir os processos para seu pagamento;
- h) Manter atualizado o Plano de Cargos e Salários comum e adequado ao padrão de serviços prestados pelas entidades.

3.2.9 Tecnologia da Informação – TIC

A unidade de Tecnologia da Informação da FIESC tem como objetivo administrar os serviços de processamento de dados e informações e dos recursos de comunicação a eles associados, além de oferecer soluções de tecnologia de informação robustas, confiáveis e eficazes, que atendam às necessidades operacionais e gerenciais da FIESC. São suas principais atribuições:

- a) Formular o Plano Diretor de Tecnologia de Informação – PDTI e promover sua implementação;
- b) Desenvolver e manter sistemas operacionais integrados, seguros e confiáveis, para controle e acompanhamento das operações das entidades, em termos físicos e financeiros;
- c) Desenvolver sistemas específicos para atender necessidades das entidades, quando inexisterem soluções em aplicativos de mercado;

- d) Atender as áreas em suas necessidades de suporte em hardware e software;
- e) Promover a integração racional dos investimentos e utilização dos equipamentos de comunicação, informática e arquivos de informações (telefone, e-mail, xerox, trânsito físico de documentos, arquivos, digitalização de documentos, etc.);
- f) Manter redes físicas - interna e externa - de comunicação de alto desempenho e monitorar sua confiabilidade;
- g) Recomendar alternativas de comunicação e transmissão de dados e informações, à vista dos custos incorridos e desempenho desejado.

3.2.10 Serviços Financeiros – FIN

A unidade de Serviços Financeiros administra os recursos que compõem o capital de giro das entidades (disponível, valores e contas a receber e contas a pagar), zelando pela correição das operações. São atribuições da unidade de serviços financeiros:

- a) Estabelecer normas para salvaguarda e para controle da administração e operação financeira em todos os níveis das entidades (Contas a Pagar, Contas e Recursos a Receber e Tesouraria);
- b) Assegurar-se da correição dos valores a receber, quer de contribuições, quer de faturamento emitido, e providenciar o recebimento;
- c) Exercer os direitos e cumprir com as obrigações financeiras decorrentes de contratos e convênios;
- d) Assegurar a correição dos valores monetários disponíveis em espécie e em depositados em banco;
- e) Prover as áreas das entidades dos recursos financeiros necessários às suas atividades operacionais;
- f) Habilitar créditos de terceiros – conferindo-os quanto à forma e quanto ao mérito – com base nas contratações efetuadas;

g) Instruir os processos de pagamento e emitir os respectivos instrumentos para tal (cheques, borderôs de pagamento, doc, ted, etc.);

h) Atestar a exatidão dos valores a receber, dos valores a pagar e dos valores disponíveis nas demonstrações gerenciais e contábeis;

i) Formular a política de desconcentração de disponibilização de recursos monetários e de execução

de operações financeiras a fim de atender as áreas das entidades localizadas fora da sede;

j) Responder pelo planejamento financeiro de curto e médio prazo e fornecer informações, em nível gerencial, sobre a situação de liquidez das entidades, nesses horizontes;

k) Negociar e aplicar recursos financeiros eventualmente ociosos, assegurando-se da melhor taxa de remuneração, sem risco de desvalorização nominal;

l) Controlar as aplicações financeiras decorrentes de convênios; elaborar as prestações de contas em termos financeiros e cobrar as demonstrações físicas das entidades usuárias dos recursos;

m) Negociar empréstimos e financiamentos;

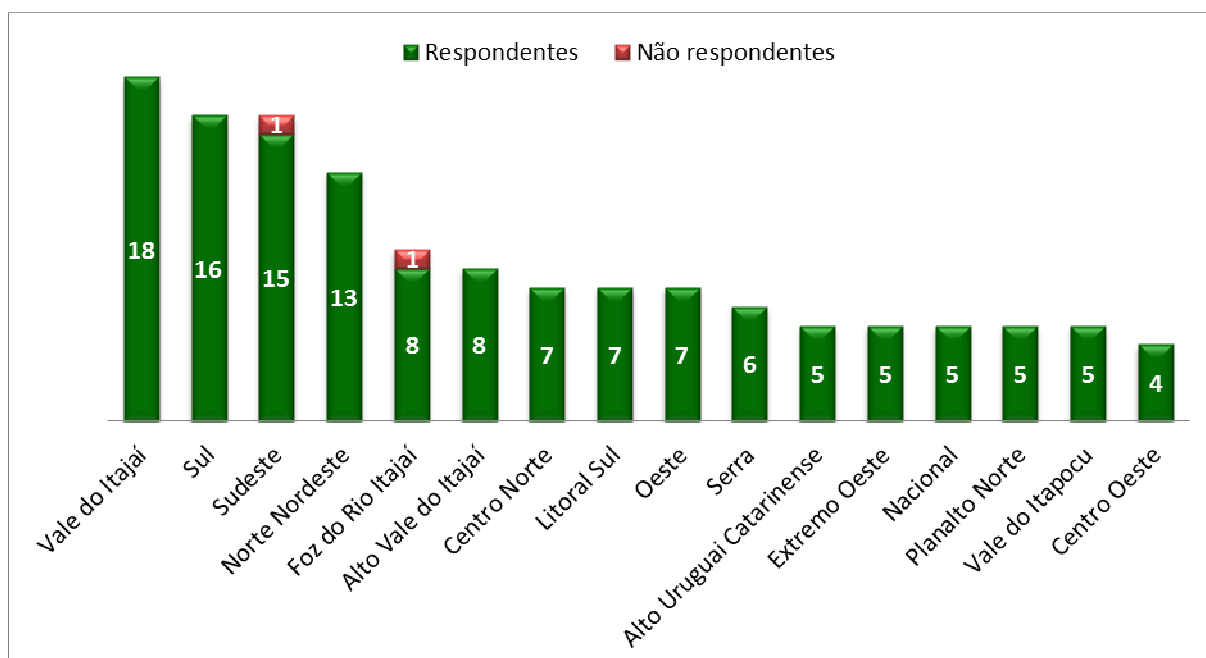
n) Elaborar o planejamento financeiro de modo a propiciar a adequação dos dispêndios aos recursos disponíveis e a receber, em horizontes que assegurem a liquidez das entidades vis-à-vis o cumprimento de suas obrigações contratuais conhecidas.

4 DIAGNÓSTICO

A partir das informações disponibilizadas no questionário, conforme modelo que consta no apêndice A, este tópico apresenta as percepções dos respondentes quanto aos seguintes aspectos: Informações básicas, Gestão, Liderança, Atuação estratégica, Negociação Coletiva, Associativismo, Sustentabilidade, Comunicação com o setor, Serviços e Oportunidades Mercadológicas.

4.1 Informações Básicas

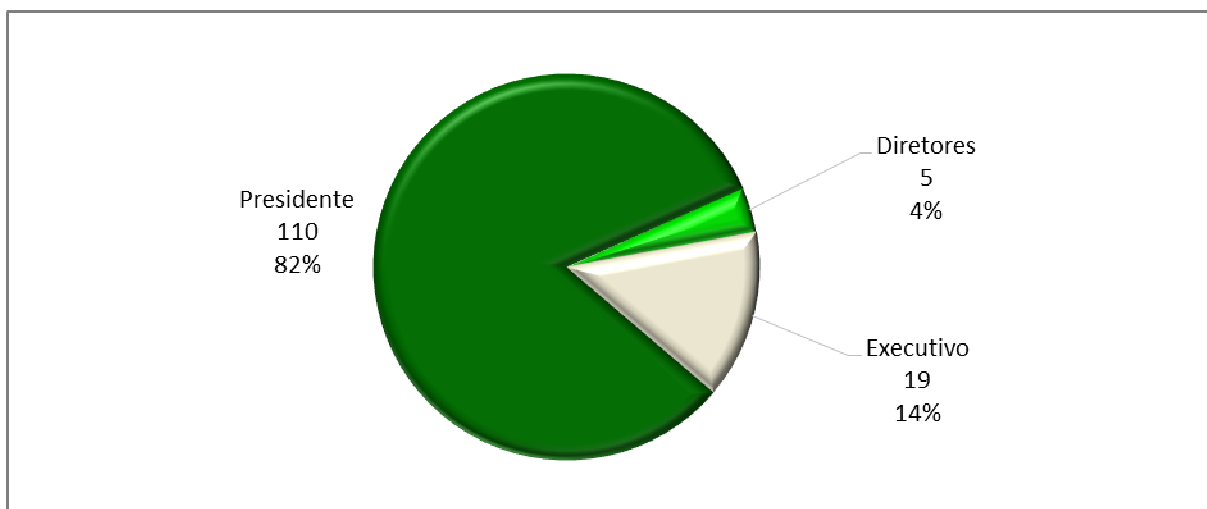
Figura 5: Sindicatos pesquisados



Fonte: Dados primários (2012)

A FIESC possui 15 Vices Presidências Regionais em todo o Estado e cada uma delas atende os sindicatos filiados dentro da sua abrangência territorial. Já o item Nacional não é considerado uma Vice Presidência, mas aparece para identificar os sindicatos de abrangência territorial nacional e que estão localizados em outra unidade federativa. O gráfico mostra que de um universo de 136 sindicatos, apenas dois não responderam o questionário da pesquisa. Na região sudeste o Sindicato da Indústria de Torrefação e Moagem do Café no Estado de Santa Catarina e na região da Foz do Rio Itajaí o Sindicato das Indústrias da Construção Naval de Itajaí e Navegantes. Assim percebe-se que a participação dos sindicatos foi considerável, pois se atingiu 98,53% da amostra pesquisada.

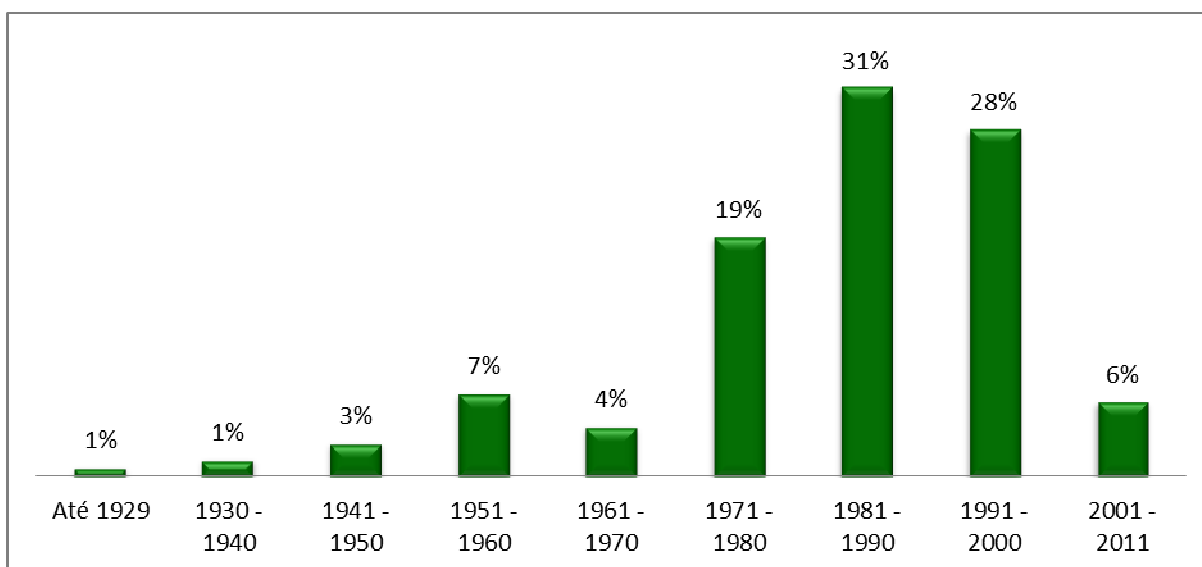
Figura 6: Perfil dos respondentes



Fonte: Dados primários (2012)

Partindo do perfil da amostra dos respondentes da pesquisa, é possível verificar que 82% das entrevistas foram respondidas pelos Presidentes de sindicatos, seguidos por 14% de executivos e 4% de diretores. Cabe destacar que em função das especificidades das perguntas, os Presidentes em diversas situações responderam com o auxílio do Executivo.

Figura 7: Ano de fundação

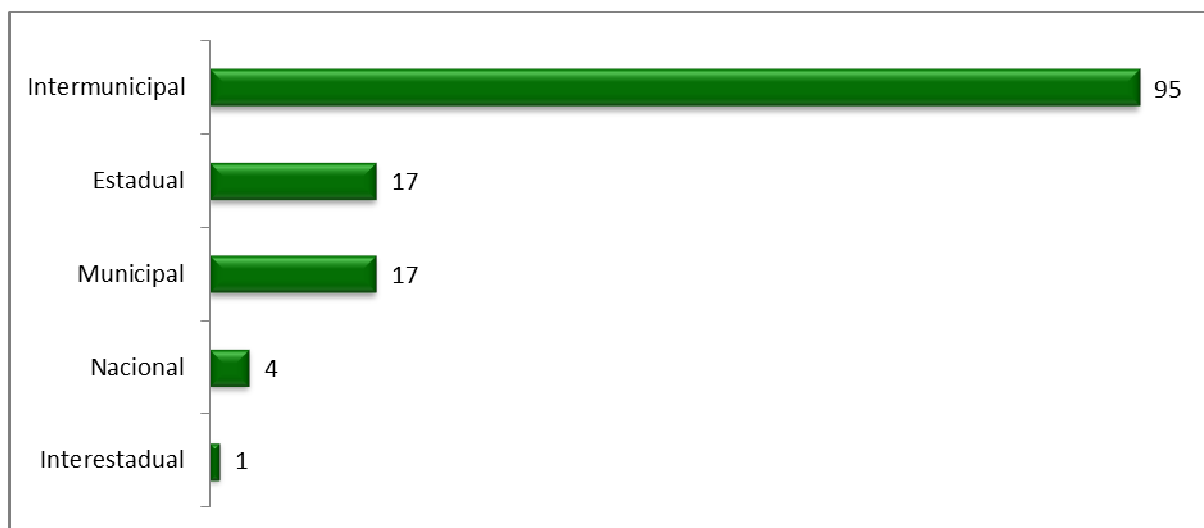


Fonte: Dados primários (2012)

Quanto ao ano de fundação do Sindicato, percebe-se que houve um aumento na quantidade de sindicatos nas décadas de 70, 80 e 90. Esse aumento na quantidade

de sindicatos patronais é um forte indício da crescente pluralidade na representação de interesses, assim como do aumento das ações impulsionadas pelas mudanças econômicas do país na época.

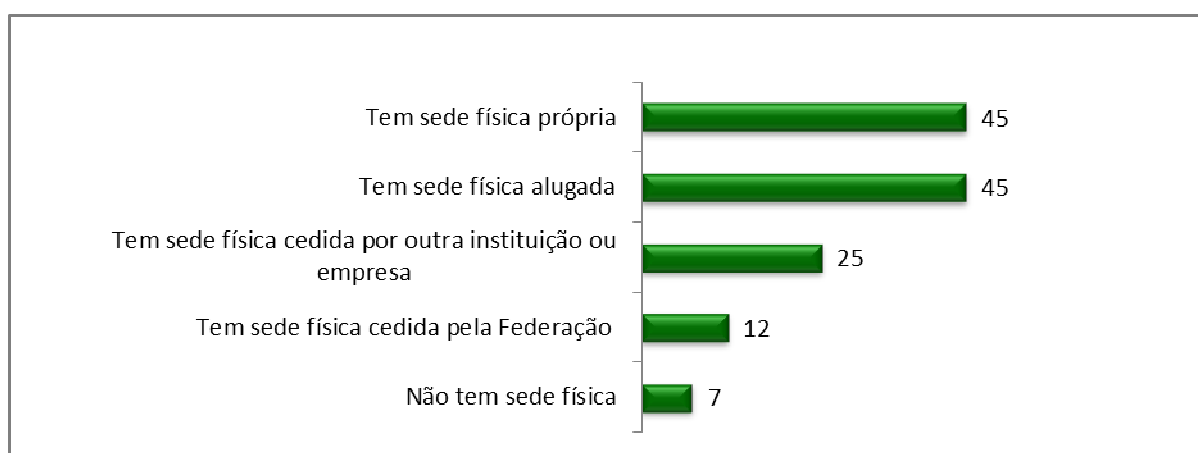
Figura 8: Sindicatos por Abrangência Territorial



Fonte: Dados primários (2012)

No que diz respeito a abrangência territorial dos sindicatos patronais da indústria, o gráfico acima demonstra que 95 deles tem sua abrangência intermunicipal o que se justifica pelas particularidades das regiões e a especialização regional que é caracterizada pela forte presença de um mesmo setor industrial numa base territorial microregional.

Figura 9: Sede Física dos Sindicatos



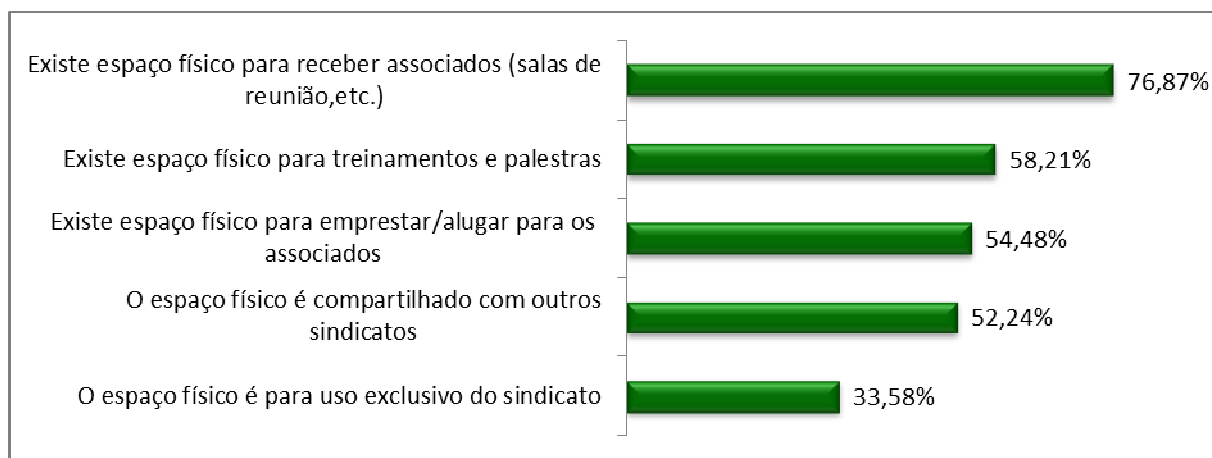
Fonte: Dados primários (2012)

No que se refere a sede física do sindicato, observa-se que 127 entidades possuem infraestrutura para atender e representar seus associados. Conforme o

gráfico cabe destacar que a sede física dos 127 sindicatos pode ser alugada, cedida por outra instituição ou cedida pela própria Federação. Entre os 134 sindicatos pesquisados, apenas sete não tem sede física. São eles:

- Sindicato das Indústrias de Molduras da Região da Amarel e Amrec;
- Sindicato das Indústrias de Olaria, de Cerâmica para Construção, de Mármore e Granitos de Chapecó;
- Sindicato da Indústria da Construção Civil da Amai;
- Sindicato das Indústrias de Pré-Moldados e Artefatos de Cimento da Grande Florianópolis;
- Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e do Material Elétrico de Florianópolis;
- Sindicato da Indústria de Panificação e Confeitaria de Joinville;
- Sindicato da Indústria do Arroz no Estado de Santa Catarina.

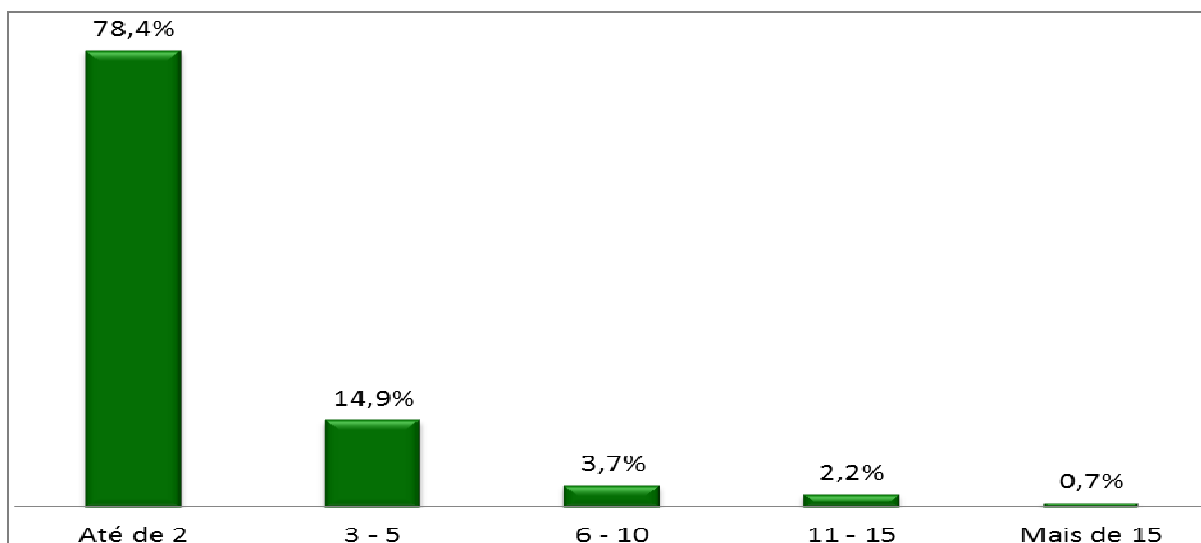
Figura 10: Utilização do Espaço Físico



Fonte: Dados primários (2012)

Da análise dos gráficos 2.6 e 2.5, percebe-se que os 127 sindicatos que informaram que tem sede física, 76,87% utilizam a infraestrutura para realizar reuniões e receber seus associados. Ainda neste gráfico cabe observar que 52,24% dos sindicatos compartilham espaço físico com outros sindicatos o que demonstra a união e o bom relacionamento entre as entidades. Por esta ser uma questão com múltiplas escolhas, a porcentagem total dos resultados pode ser superior a 100%.

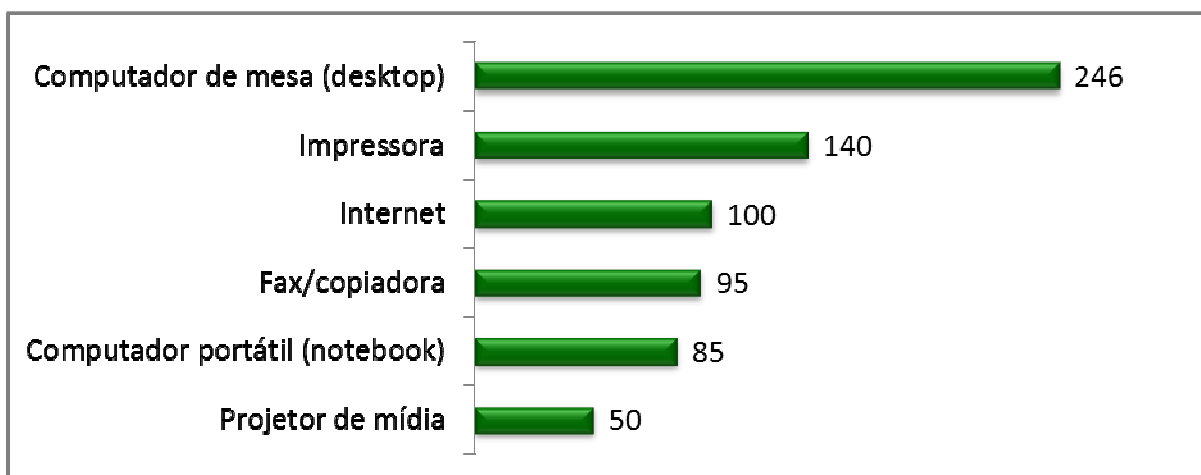
Figura 11: Distribuição dos sindicatos pelo número de funcionários



Fonte: Dados primários (2012)

Quanto a distribuição dos sindicatos pelo número de funcionários o gráfico evidencia que a maioria, ou seja, 78,4% dos sindicatos tem até 2 funcionários. Cabe destacar que do total de 211 funcionários para 134 sindicatos, 12 atendem 56 sindicatos e 199 trabalham para os outros 59 sindicatos e 19 sindicatos informaram que não tem funcionários.

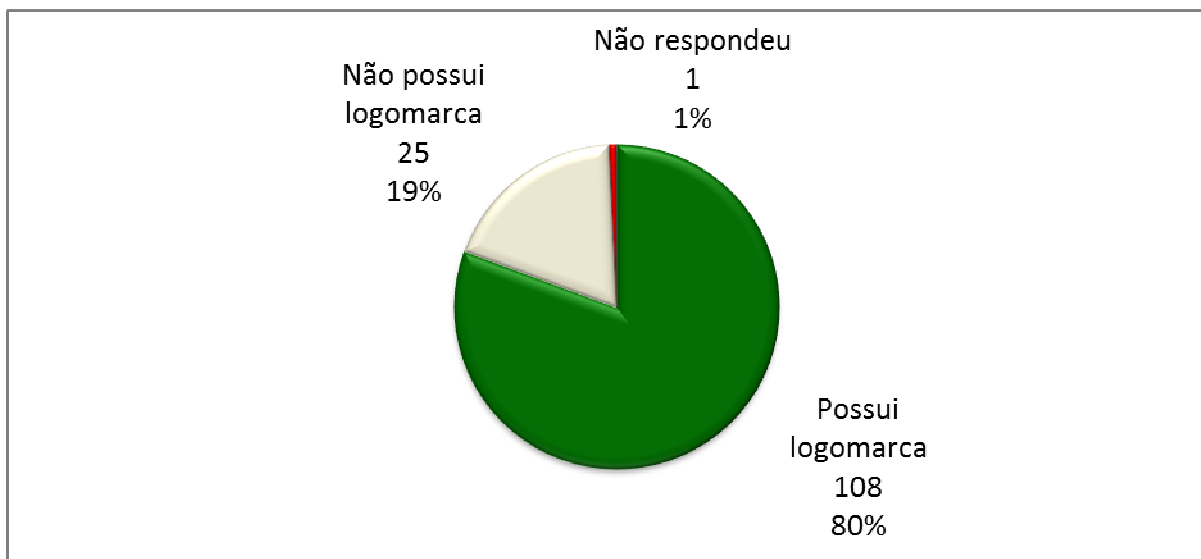
Figura 12: Quantidade de recursos e tecnologia



Fonte: Dados primários (2012)

Este gráfico mostra que os sindicatos estão equipados com tecnologias e recursos que os possibilita ofertar serviços de qualidade e manter a comunicação com seus associados.

Figura 13: Logomarca dos sindicatos

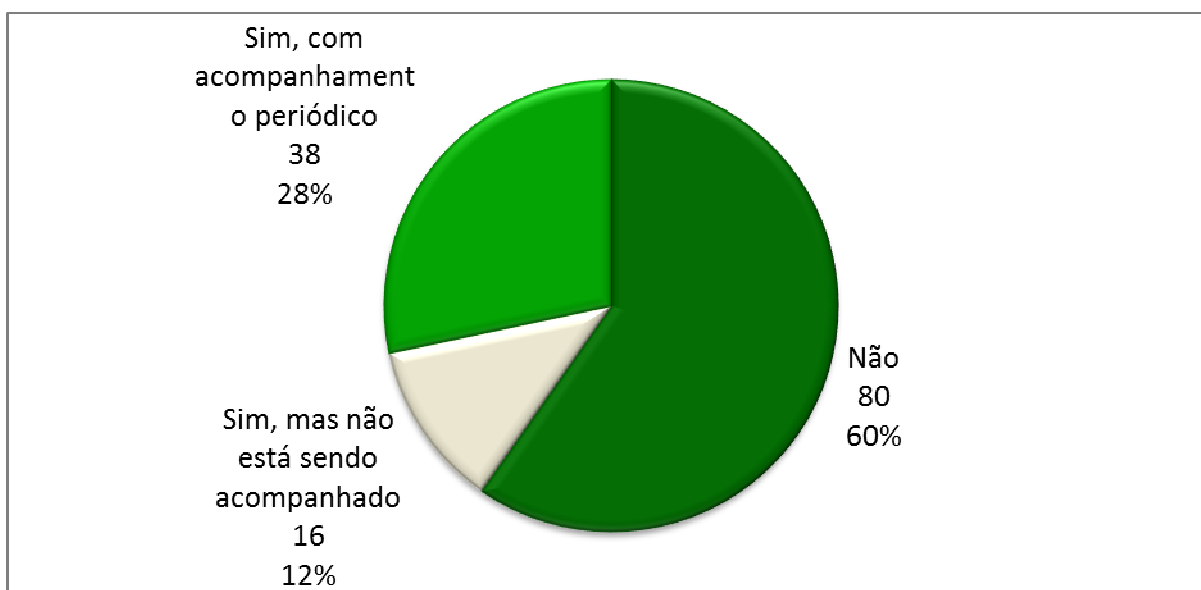


Fonte: Dados primários (2012)

De acordo com o gráfico, percebe-se que 108 sindicatos possuem logomarca definida, contra 25 que ainda não tem. Vale destacar que a logomarca de uma entidade, serve como uma identidade de seu negócio e como esta quer ser reconhecida no mercado. Neste caso, existe um campo a ser trabalho para aumentar o nível de profissionalização do sindicato.

4.2 Gestão

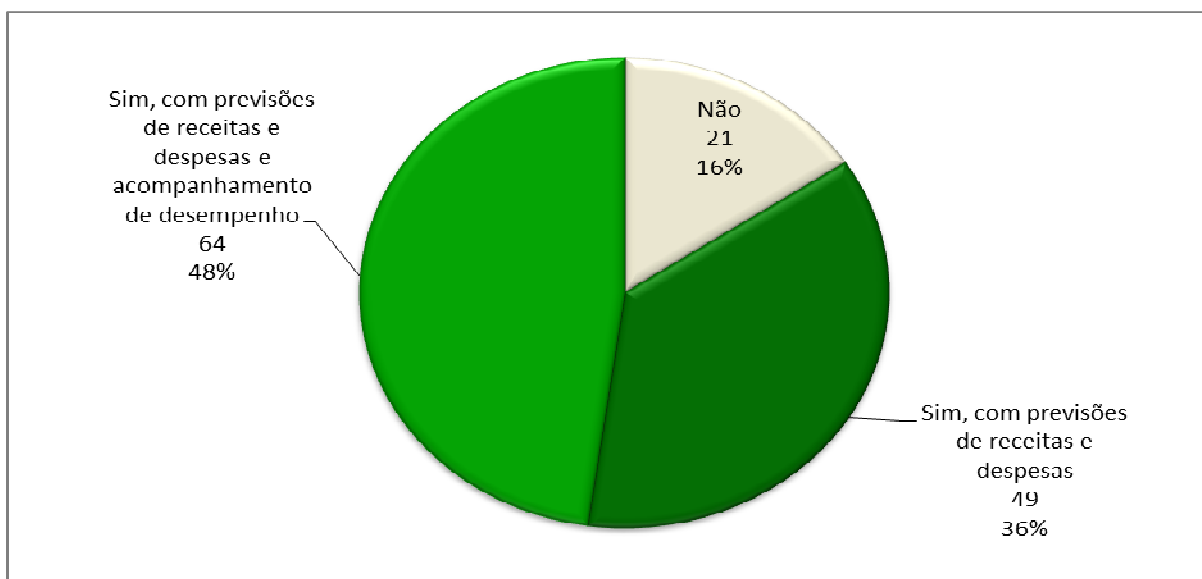
Figura 14: Planejamento Estratégico nos Sindicatos



Fonte: Dados primários (2012)

No que se refere ao Planejamento Estratégico, observa-se que 72% dos sindicatos não utilizam uma metodologia gerencial adequada para estabelecer a direção a ser seguida pela entidade. Já 28% dos sindicatos utilizam o instrumento de gestão e o acompanham periodicamente. Este cenário indica a necessidade de dotar os sindicatos com ferramentas adequadas para fazer frente às múltiplas variáveis do ambiente interno e externo que afetam os resultados dos sindicatos.

Figura 15: Planejamento financeiro dos sindicatos

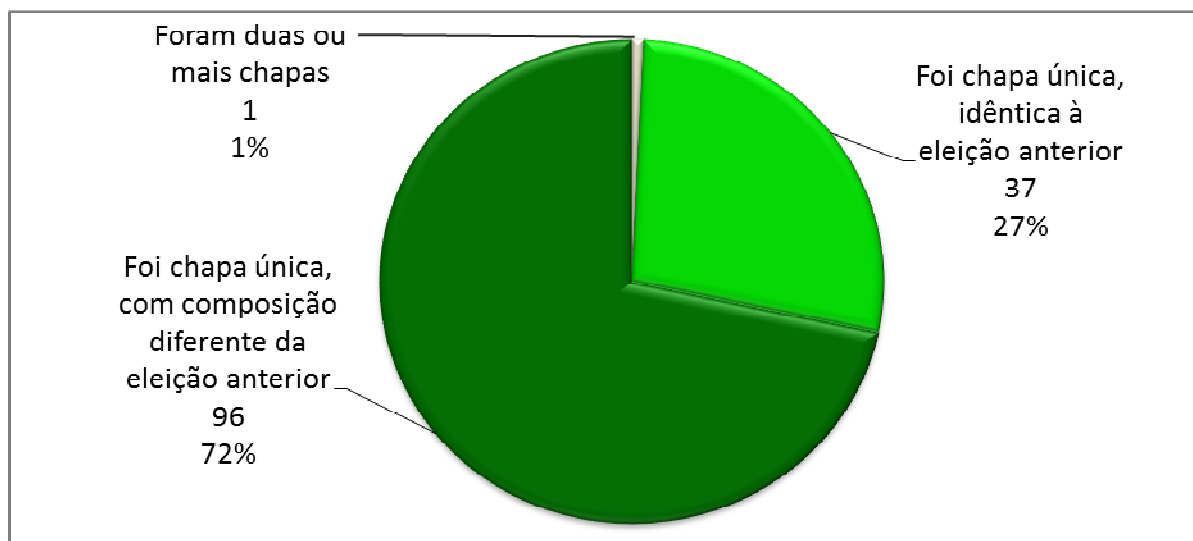


Fonte: Dados primários (2012)

Em relação ao planejamento financeiro dos sindicatos, o cenário é positivo, já que 84% dos sindicatos pesquisados realiza o planejamento com previsões de receitas, despesas e análise de desempenho. No entanto, observa-se que 16% ainda tem o planejamento financeiro como ferramenta de gestão. No referido caso existe uma demanda a ser atendida pelo Programa de Desenvolvimento Associativo – PDA.

4.3 Liderança

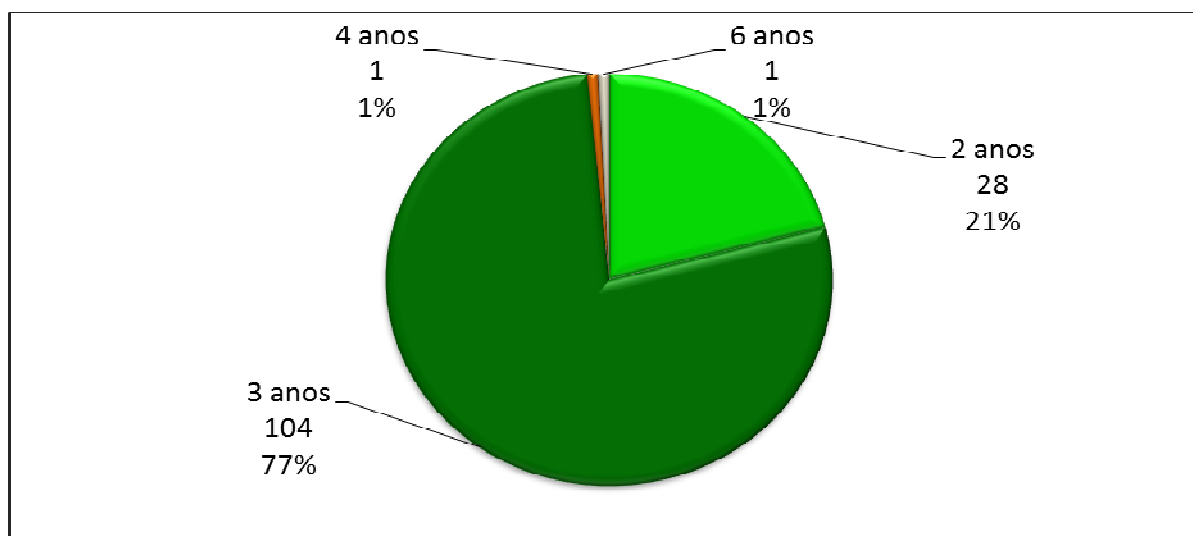
Figura 16: Disposição das chapas na última eleição



Fonte: Dados primários (2012)

O gráfico expõe que existe um consenso na formação da Diretoria dos Sindicatos tendo em vista que 99% foi chapa única, e em alguns casos com pouca diferença da composição anterior. Além do consenso, a baixa alternância no poder é um fator de equilíbrio para a entidade já que os objetivos e os propósitos dos dirigentes tendem a serem os mesmos.

Figura 17: Duração do mandato

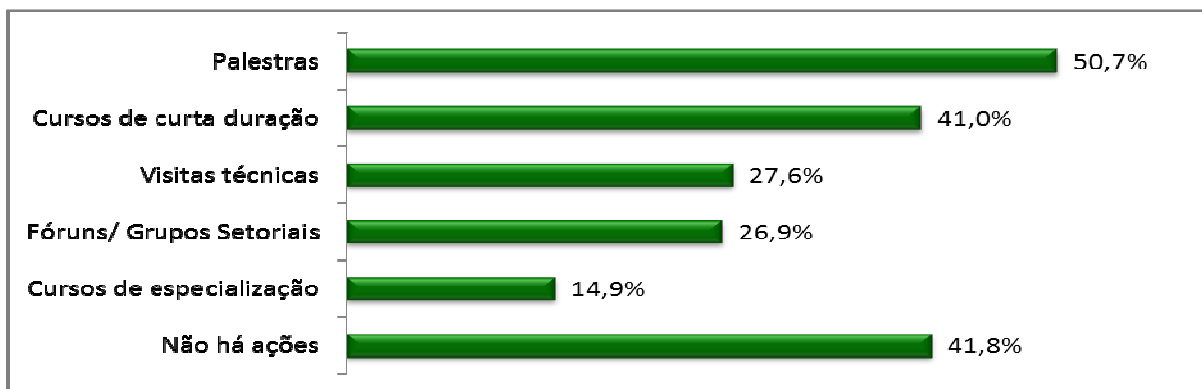


Fonte: Dados primários (2012)

Este gráfico demonstra que 98% dos sindicatos têm mandatos de 2 a 3 anos o que pode ser justificado pelo fato de receberem orientações da FIESC sobre o

processo eleitoral do sindicato. Cabe destacar que a média de mandatos dos atuais Presidentes é de 2,8, o que resulta em aproximadamente oito anos na liderança do sindicato.

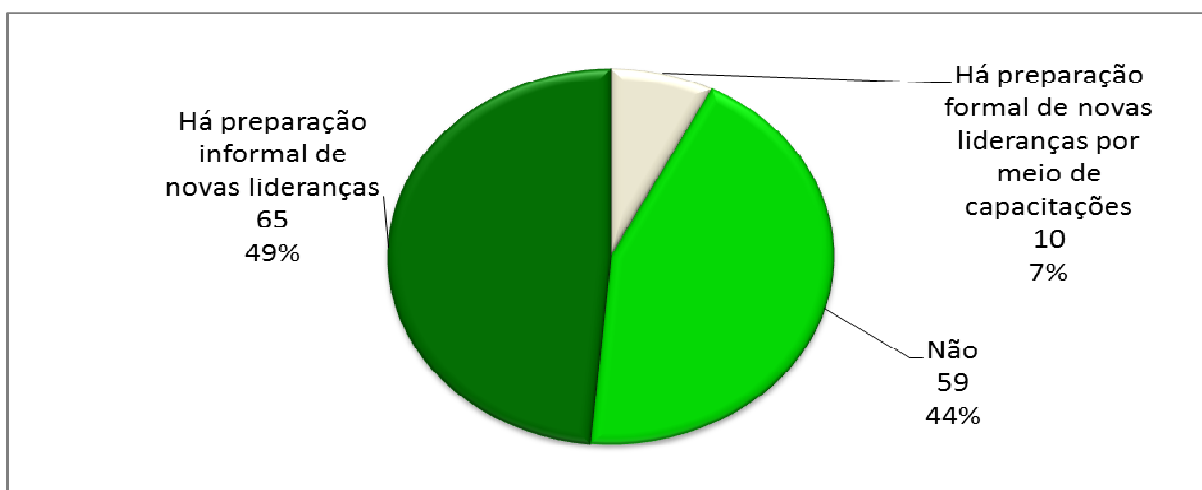
Figura 18: Ações de desenvolvimento de competências das lideranças sindicais



Fonte: Dados primários (2012)

Em se tratando de ações de desenvolvimento de competências das lideranças sindicais, nota-se que a 58% dos sindicatos têm alguma ação para desenvolver as pessoas. Existe um alto índice em ações como palestras e cursos de curta duração o que pode ser justificado pelo fato da Federação oferecer essas ações por meio do Programa de Desenvolvimento Associativo – PDA.

Figura 19: Formação de novas lideranças para o sindicato



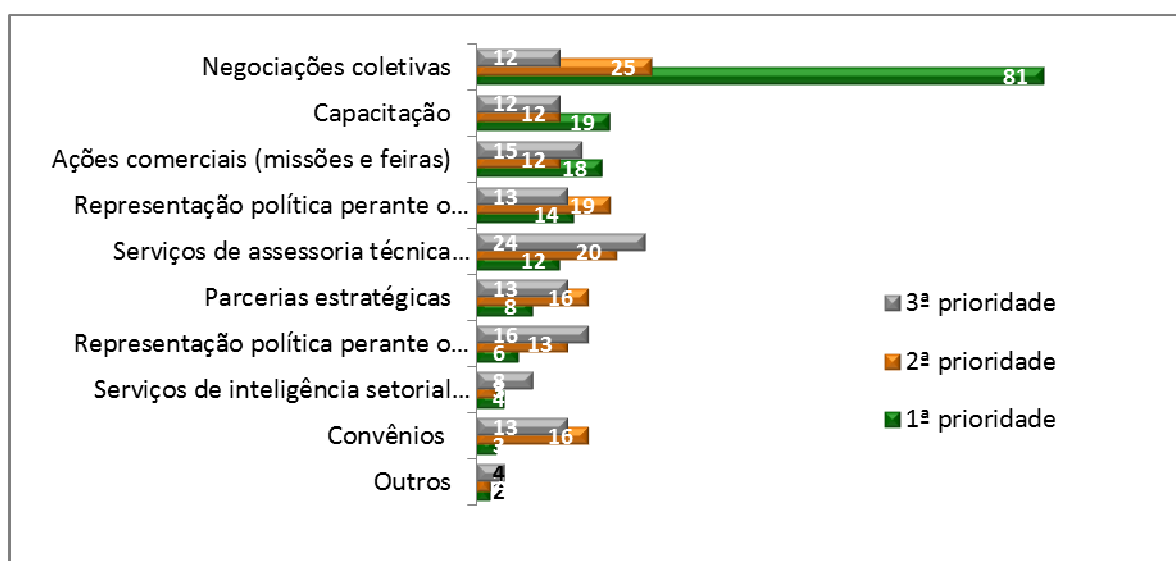
Fonte: Dados primários (2012)

No que diz respeito a formação de novas lideranças, cabe destacar que 44% dos sindicatos não preparam seus líderes. Este fato é um cenário negativo e está relacionado a diversas questões como a falta de planejamento estratégico, o

baixo desenvolvimento de competências e a baixa alternância na gestão dos sindicatos. A questão estratégica está diretamente vinculada ao diagnóstico das competências da entidade, tendo desdobramentos na gestão de processos internos, na sustentabilidade da entidade e na identificação de oportunidades estratégicas futuras.

4.4 Atuação Estratégica

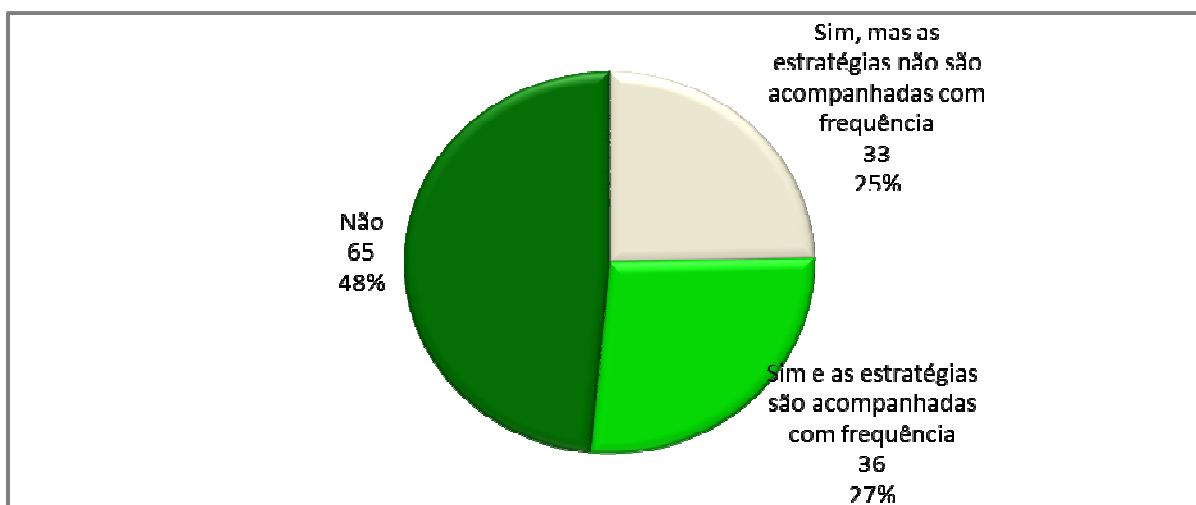
Figura 20: Principais focos de atuação dos sindicatos



Fonte: Dados primários (2012)

Referente aos principais focos de atuação destaca-se a negociação coletiva que para 81 sindicatos é a 1ª prioridade, enquanto para 25 é a 2ª prioridade, o que demonstra que a negociação coletiva é o principal objetivo do sindicato. Já as outras ações como as capacitações, ações comerciais, representações políticas são menos desenvolvidas em função da provável falta de planejamento. Este cenário chama a atenção devido a baixa atuação dos sindicatos o que põem em risco a manutenção dos ganhos, atração de novos associados, retenção dos associados existentes, ampliação do relacionamento com a sociedade gerando assim pouca representatividade para a indústria.

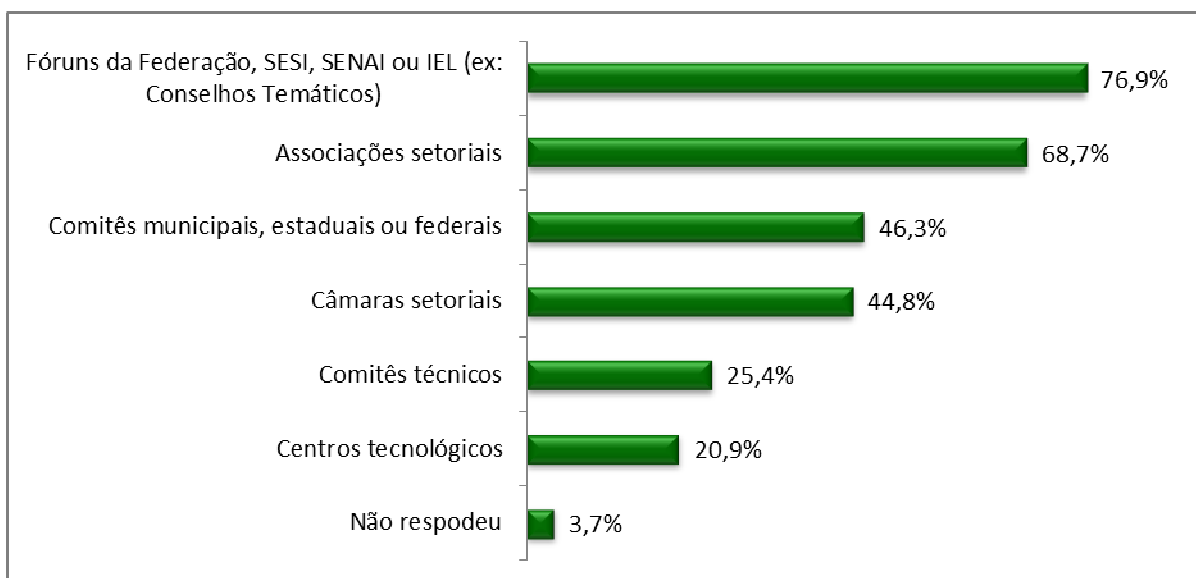
Figura 21: Temas prioritários para o setor e estratégias de atuação



Fonte: Dados primários (2012)

Este gráfico mostra um baixo índice de defesa setorial uma vez que 73% dos sindicatos não tem uma lista de temas prioritários e quando tem não os acompanha. Conforme citado nos gráficos anteriores, a falta de capacitação e planejamento influencia diretamente no desempenho do sindicato perante sua base de representação.

Figura 22: Atuação em fóruns de representação



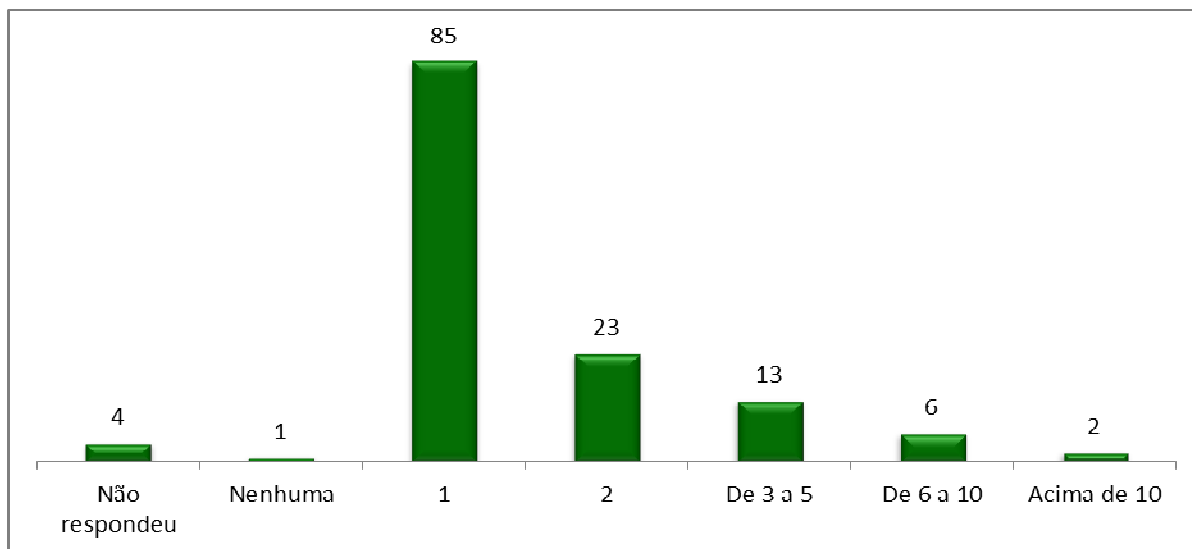
Fonte: Dados primários (2012)

Verifica-se que a maioria dos sindicatos atua em fóruns do Sistema FIESC e em Associações setoriais, com 76,9% e 68,7% respectivamente. Cabe destacar que os sindicatos têm uma atuação menor em comitês municipais, estaduais ou federais e câmaras setoriais o que abre uma oportunidade para o

sindicato alavancar o relacionamento com a esfera pública para soluções para seus contribuintes.

4.5 Negociação Coletiva

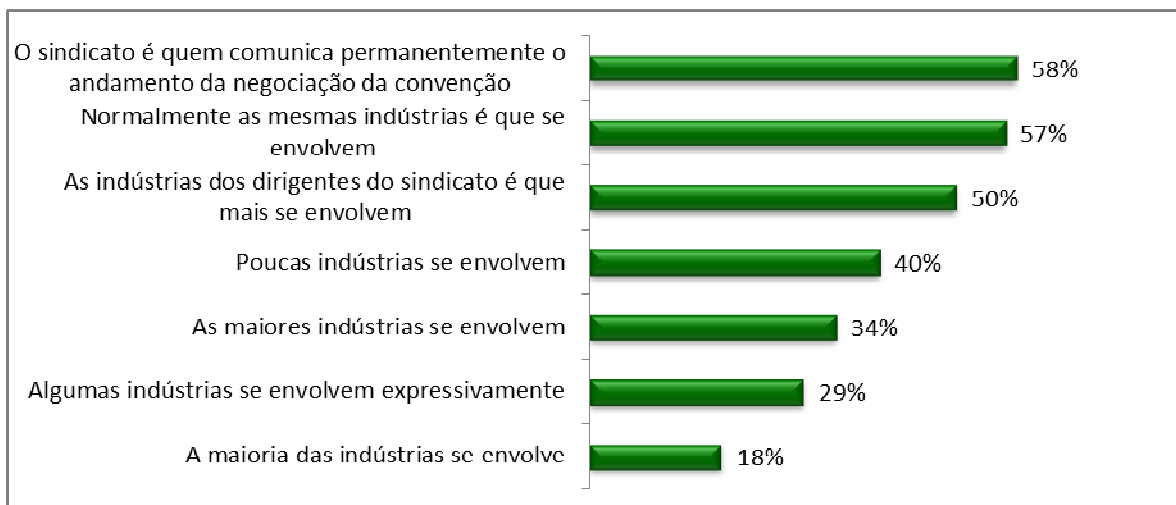
Figura 23: Negociações de convenções coletivas



Fonte: Dados primários (2012)

Conforme evidenciado no gráfico, a maioria, ou seja, 85 sindicatos realizam uma negociação coletiva e 23 fazem duas negociações por ano. Como já demonstrado em gráfico anterior, estes dados estão diretamente ligados a abrangência territorial, uma vez que a maioria dos sindicatos tem atuação intermunicipal e pela especialização regional que é caracterizada pela forte presença de um mesmo setor industrial numa base territorial microregional. As entidades que realizam mais de 10 negociações coletivas é o Sindicato nacional da indústria de alimentação animal com 70 negociações e o Sindicato das indústrias de celulose e papel de Santa Catarina com 13 negociações. O único sindicato entre os respondentes que não realiza nenhuma negociação coletiva é o Sindicato das indústrias da mandioca e do açúcar de Rio do Sul, Ilhota e São João Batista.

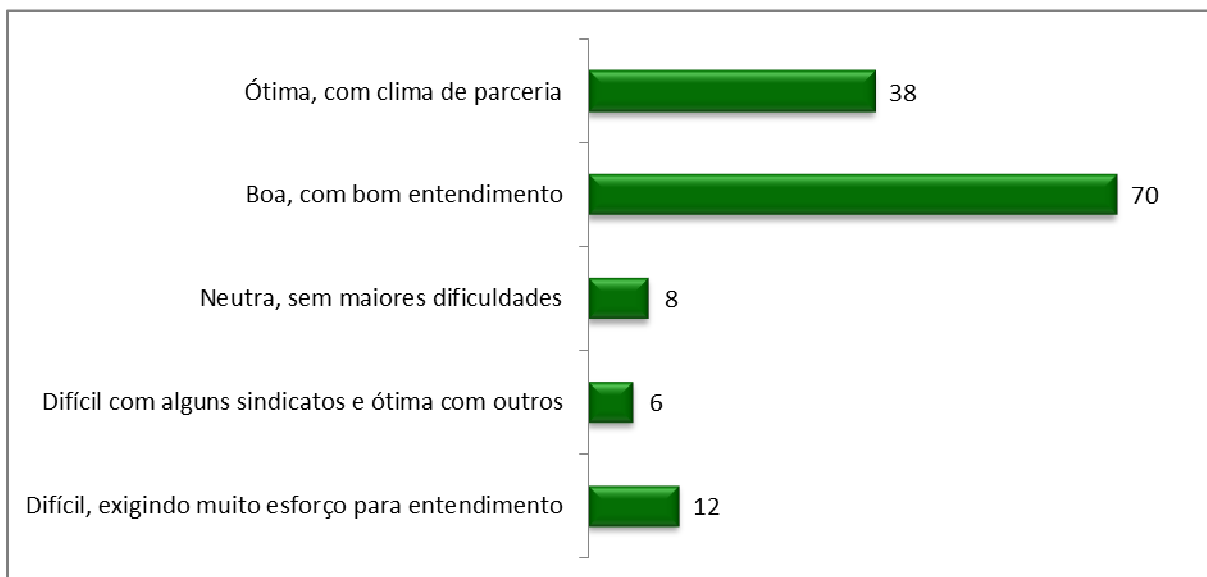
Figura 24: Envolvimento das indústrias na negociação coletiva



Fonte: Dados primários (2012)

Quanto ao envolvimento das indústrias na negociação coletiva percebe-se que na maioria dos casos o sindicato é quem comunica permanentemente o andamento da negociação da convenção e normalmente as mesmas indústrias se envolvem em função de serem dos dirigentes dos sindicatos. Uma pequena parcela de sindicatos 18%, informa que a maioria das indústrias se envolve efetivamente nas negociações. Este dado deve ser observado com atenção já que existem sindicatos com uma base de representação pequena o que gera margem para dupla interpretação. Estas informações serão elucidadas em outro gráfico que apresenta a base de representação do sindicato.

Figura 25: Relação com os sindicatos dos trabalhadores

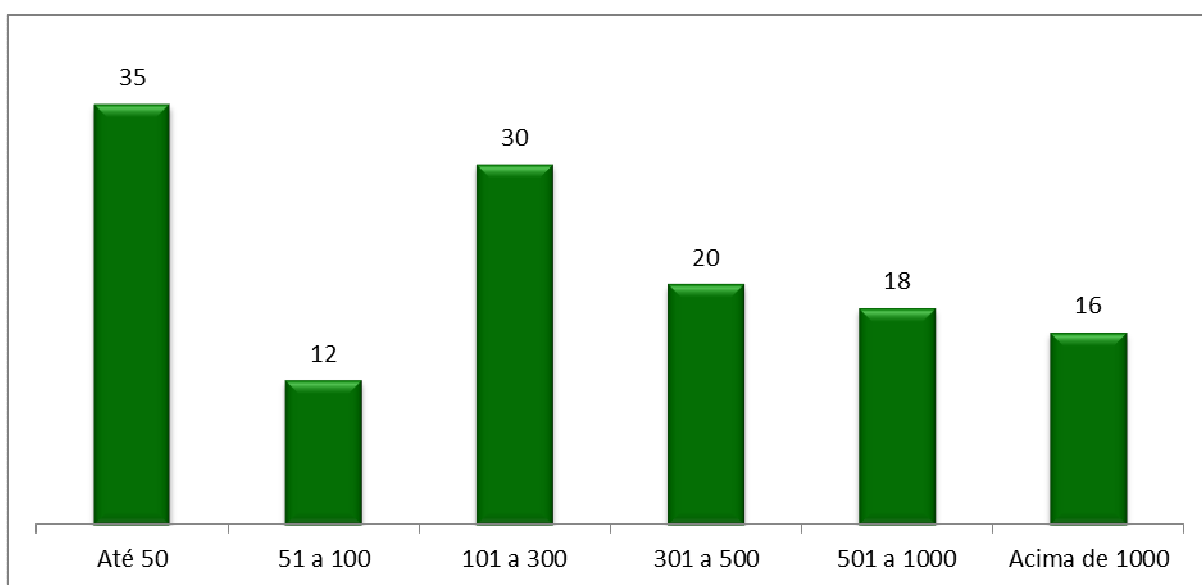


Fonte: Dados primários (2012)

Na percepção dos respondentes o relacionamento entre sindicatos patronais e laborais é bom e com de clima de parceria. Este cenário é favorável já que pode ser definido como uma oportunidade que resultará na elaboração de diversos acordos possíveis visando o convencimento de que a outra parte está sendo tratada com justiça para que os dois lados atinjam um senso comum satisfatório.

4.6 Associativismo

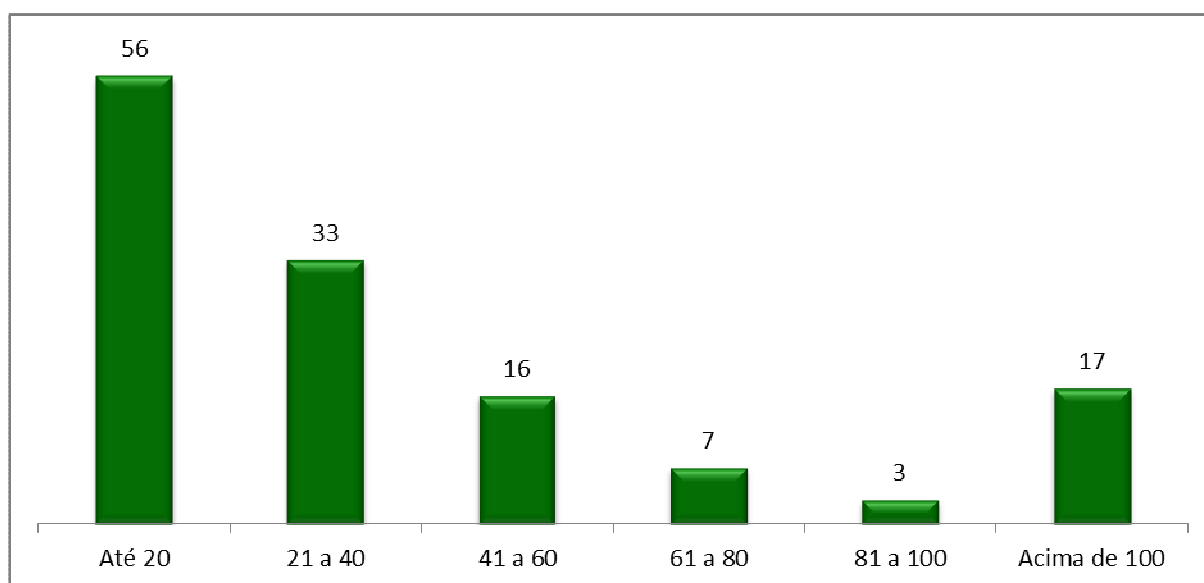
Figura 26: Distribuição pelo número de indústrias na base de representação



Fonte: Dados primários (2012)

No que tange a distribuição dos sindicatos pelo número de indústrias na base de representação percebe-se que 35 sindicatos tem até 50 empresas na base o que é justificado pela predominância de base territorial intermunicipal. Já os sindicatos com mais 1000 indústrias na base estão localizados nos principais centros econômicos de Santa Catarina e são do setor Metal Mecânico, Têxtil, Construção Civil e Moveleiro.

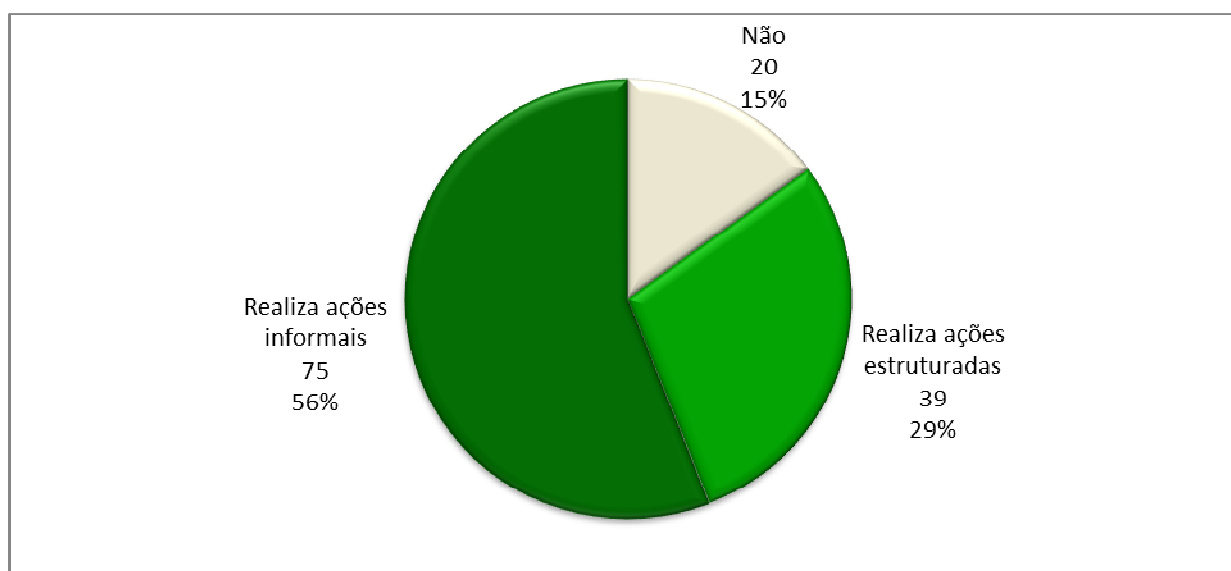
Figura 27: Distribuição pelo número de indústrias associadas



Fonte: Dados primários (2012)

Com relação a distribuição dos sindicatos pelo número de indústrias associadas nota-se que a maioria dos sindicatos tem menos de 20 associados que pode ser explicado pelo baixo número de indústrias na base de representação. Mesmo assim, cabem ações que visam aumentar a base de associados e tornar os sindicatos mais representativos e com maior capacidade de atuação além de avigorar sua sustentabilidade. Neste caso o sindicato precisa identificar as empresas da sua base de representação e ofertar um portfolio de serviços e produtos que atendam as necessidades gerando oportunidades de negócios.

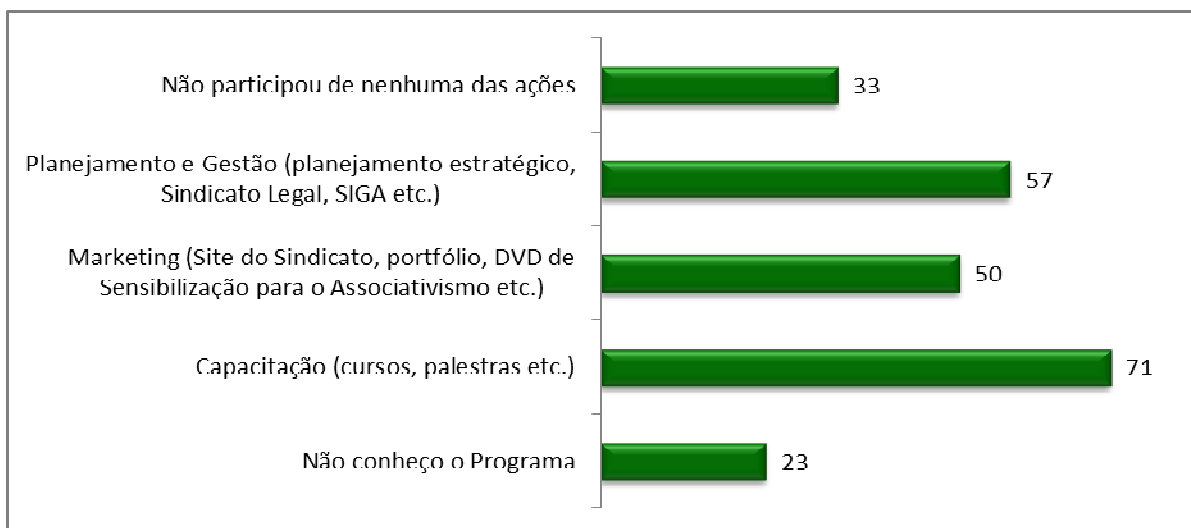
Figura 28: Ações para atração de novos associados



Fonte: Dados primários (2012)

Verifica-se que apenas 29% dos sindicatos realizam ações estruturadas para atrair novos associados. Já 56% percebem a importância e realizam ações informais. A decisão da indústria por associar-se ou não ao sindicato está diretamente ligada aos benefícios diretos ou indiretos que este possa oferecer. Já estes benefícios estão associados aos serviços e ou na defesa dos interesses do setor. Entre as ações para fomentar o associativismo podemos citar a representação setorial, parcerias com entidades para o desenvolvimento de ações, realização de eventos, desenvolvimento de recursos humanos, ações de responsabilidade social, promoção do lazer e cultura, publicação e divulgação relatórios técnicos e econômicos, assessoria técnica entre outros.

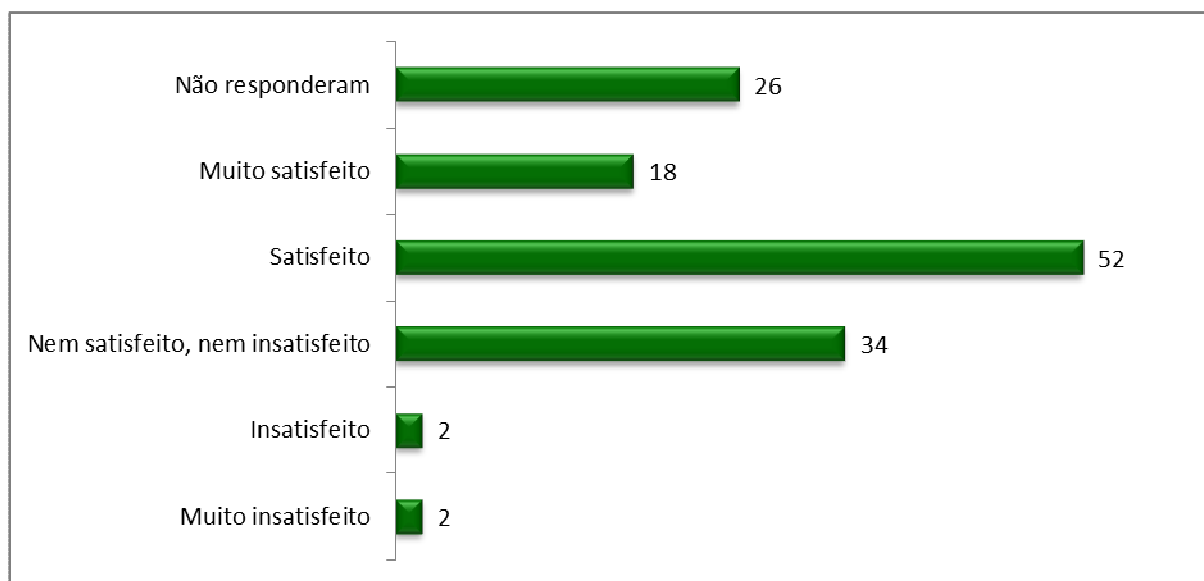
Figura 29: Participação no Programa de Desenvolvimento Associativo



Fonte: Dados primários (2012)

Com relação ao Programa de Desenvolvimento Associativo – PDA obteve-se um resultado satisfatório já que 58% dos sindicatos participam de ações do programa. Apenas 17% dos entrevistados não conhecem e 25% não participam de nenhuma ação do PDA.

Figura 30: Satisfação dos sindicatos em relação às atividades do PDA

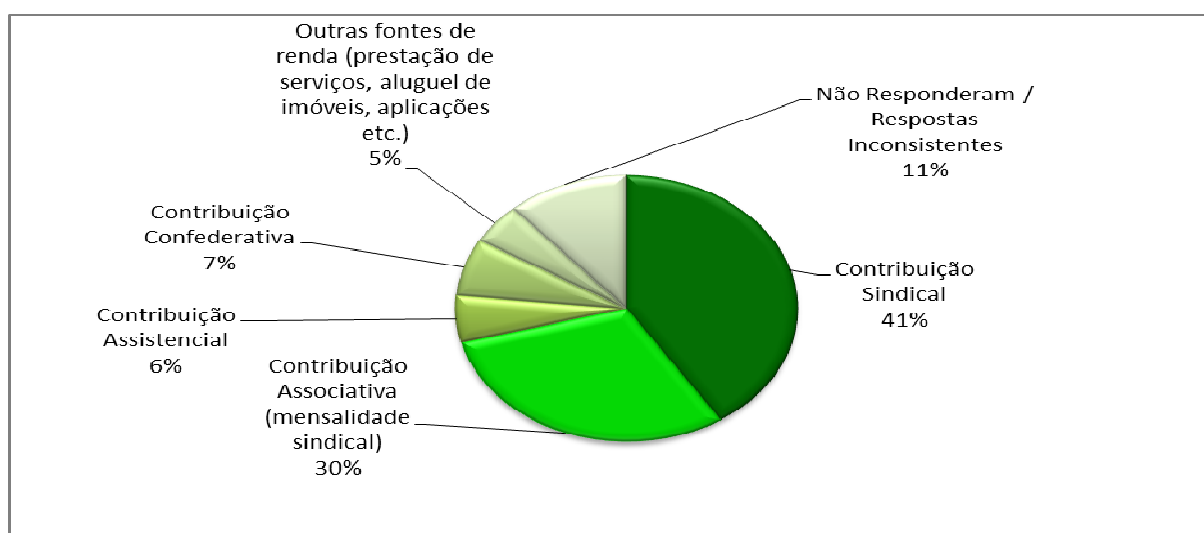


Fonte: Dados primários (2012)

Verifica-se que a 18 sindicatos estão muito satisfeitos e 52 estão satisfeitos com o PDA. Ao cumprir os objetivos do programa espera-se como resultado sindicatos mais capacitados e estruturados para desenvolver suas atividades. Neste contexto observa-se que o programa é válido tendo em vista que 59% dos sindicatos participam das ações 3% estão insatisfeitos.

4.7 Sustentabilidade

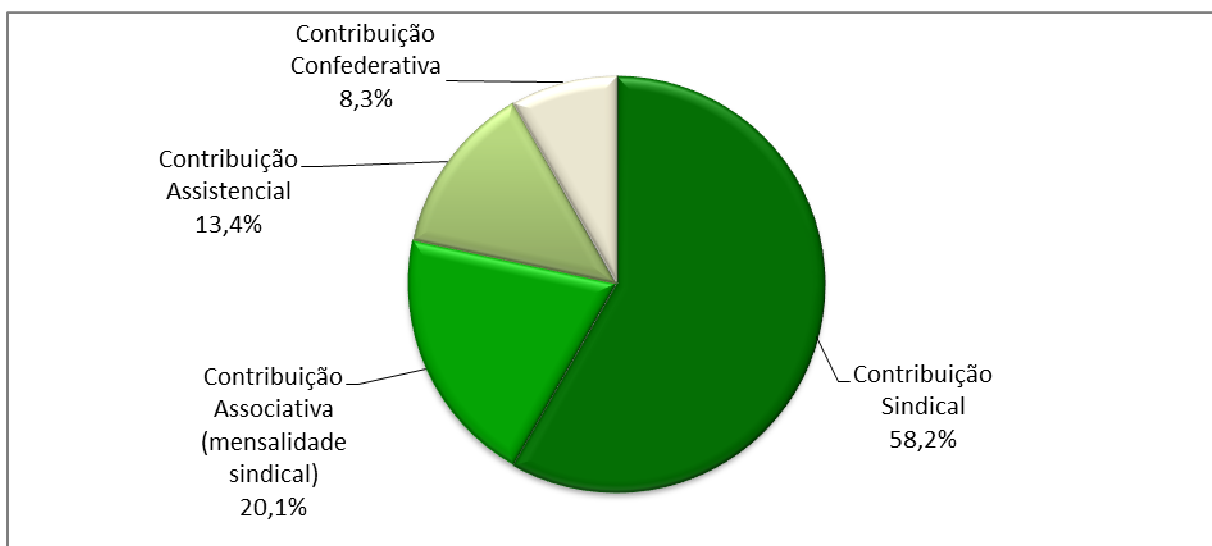
Figura 31: Composição média das receitas dos sindicatos



Fonte: Dados primários (2012)

Em relação à composição média das receitas dos sindicatos percebe-se que a contribuição sindical é a principal receita de 41% dos sindicatos pesquisados e a contribuição associativa para 30% dos sindicatos. Fazendo uma análise com o gráfico 7.1 onde é apresentado o número total de indústrias que compõem a base de representação os dados indicam que quanto maior o sindicato menor a importância da contribuição sindical em relação ao total da receita. Outro dado importante de ser observado é o de que existem 10 sindicatos que dependem totalmente da receita da contribuição sindical e esta dependência pode ser explicada pelo número reduzido de associados.

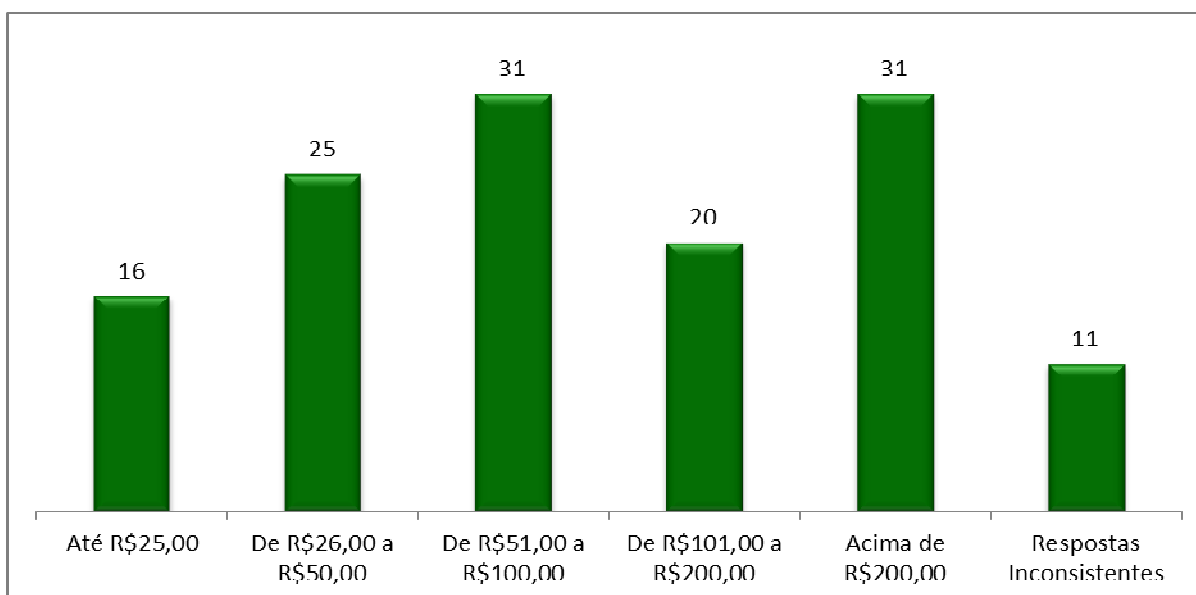
Figura 32: Inadimplência média das contribuições recebidas pelos sindicatos



Fonte: Dados primários (2012)

No que se refere a inadimplência das contribuições recebidas pelos sindicatos, cabe destacar 58,2% das indústrias não honram o pagamento da Contribuição Sindical seguido pela Contribuição Associativa com 20,1%. A alta inadimplência da Contribuição Sindical talvez possa ser explicada pelo fato que muitas indústrias se enquadram na categoria do Simples Nacional estando isentas do pagamento da contribuição.

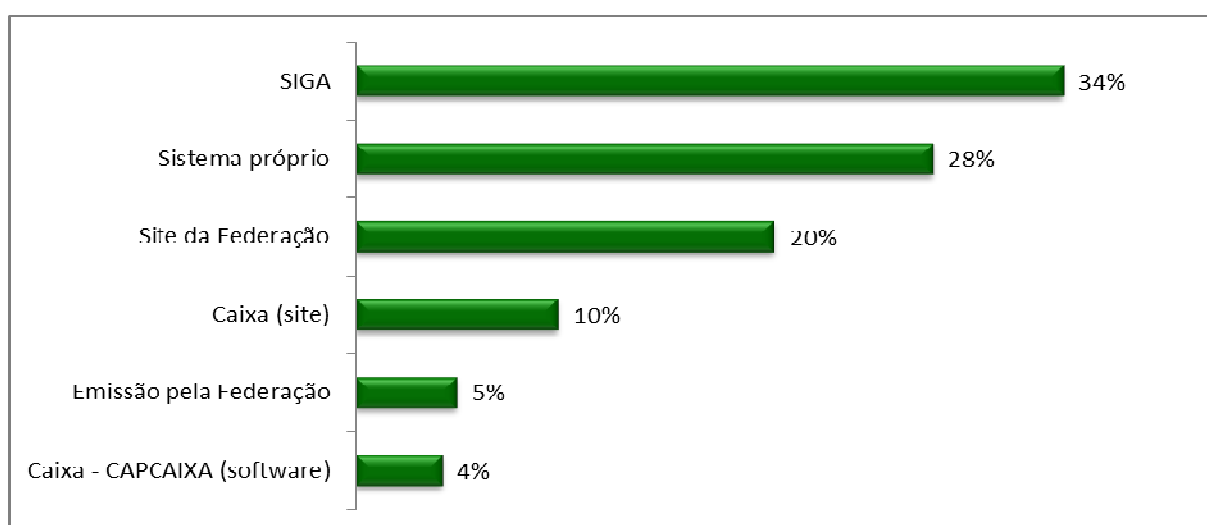
Figura 33: Distribuição pelo valor médio mensal da contribuição associativa



Fonte: Dados primários (2012)

A contribuição associativa ou mensalidade sindical é devida pelos associados nos valores estabelecidos pela Assembleia Geral e é destinada a manutenção dos serviços prestados exclusivamente aos associados. No gráfico observa-se que mais da metade dos sindicatos respondentes tem contribuição sindical até R\$ 100,00, o que pode ser explicado pelo fato dos sindicatos terem poucos benefícios a ser ofertados. Cabe informar que a média da contribuição associativa dos sindicatos é de R\$ 233,00 mensais. Foram consideradas respostas inconsistentes as cobranças de sindicatos que apresentaram valores superiores a R\$ 1000,00.

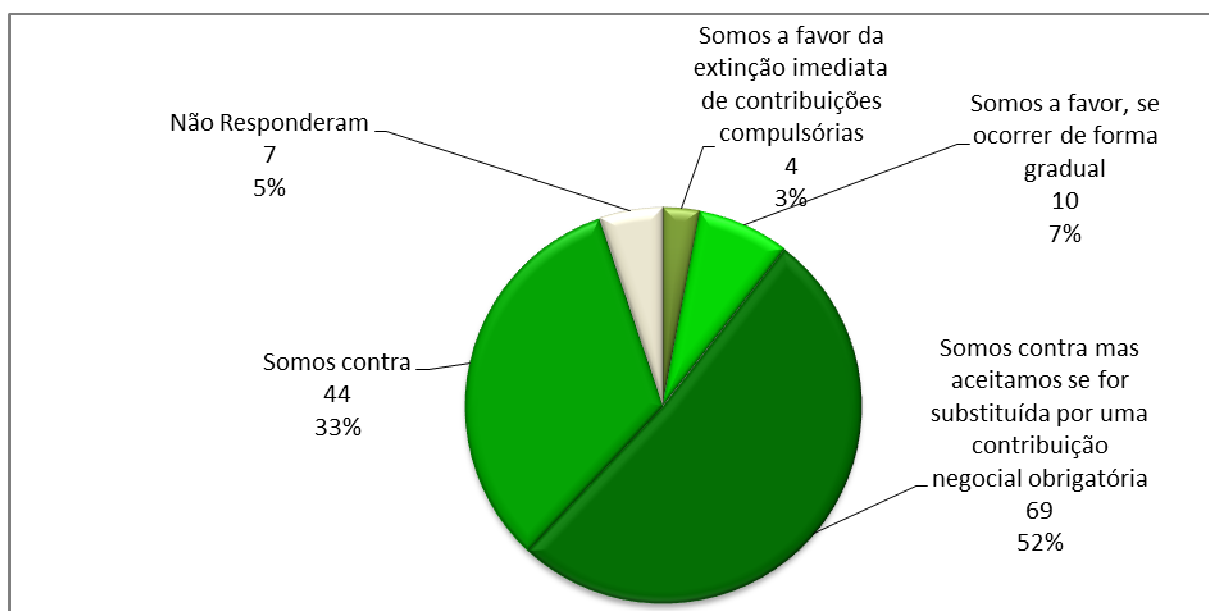
Figura 34: Sistemas utilizados para emissão de guias de contribuição sindical



Fonte: Dados primários (2012)

Conforme o gráfico “Sistemas utilizados para emissão de guias de contribuição sindical”, observa-se que 34% do total de guias são emitidas pelo SIGA – Sistema Integrado de Gestão da Arrecadação, 28% por sistema próprio, 20% pelo site da Federação das Indústrias e 10% pelo site da Caixa Econômica Federal e 9% por outros sistemas. Esta diferença pode ser explicada pelo fato do SIGA ser um sistema de gestão online que visa aprimorar e tornar mais eficiente o processo de arrecadação das contribuições sindicais, além de permitir a geração de relatórios financeiros de acompanhamento dos contribuintes, classificados por empresa, data de pagamento e acompanhamento de inadimplência.

Figura 35: Posição do sindicato quanto ao fim da contribuição compulsória



Fonte: Dados primários (2012)

Com relação a posição do sindicato quanto ao fim da contribuição compulsória verifica-se que a maioria dos sindicatos pesquisados se mostra contra, sendo 33% totalmente contra e 52% contra mas aceitam se for substituída por uma contribuição negocial obrigatória. Em função de a contribuição sindical constituir-se na principal fonte de receita dos sindicatos analisa-se que aproximadamente 85% dos mesmos tem parecer desfavorável ao fim da contribuição. Isto denota que este processo de repasse de recursos está incrustado na cultura e no dia a dia dos sindicatos onde os mesmos são balizados e desenvolvem seu planejamento na alocação e recebimento destes recursos. Já 7% são a favor da extinção da contribuição desde que seja de forma gradual e 3% são a favor da extinção imediata.

Figura 36: Efeito do fim da contribuição compulsória nos sindicatos

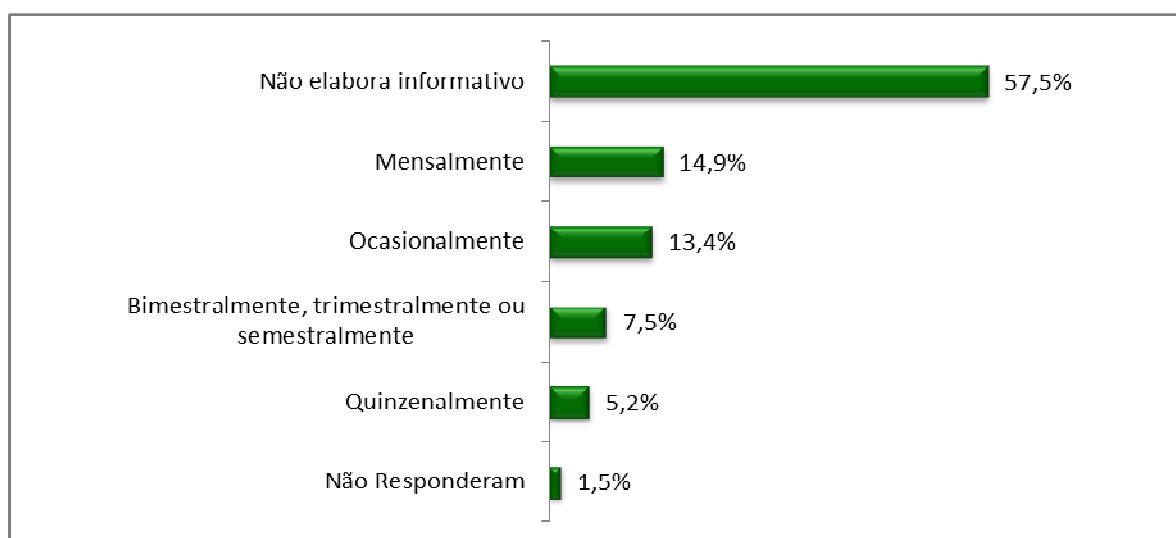


Fonte: Dados primários (2012)

A extinção da contribuição sindical compulsória teria efeito expressivo em 73% dos sindicatos enquanto em 22% o efeito seria pequeno porque compensariam com outras receitas e em 5% dos sindicatos não haveria efeito. Cabe destacar que os sindicatos onde o efeito seria menor são sindicatos com uma maturidade administrativa melhor e um leque de oportunidades no fomento de parcerias e desenvolvimento de outras receitas.

4.8 Comunicação com o setor

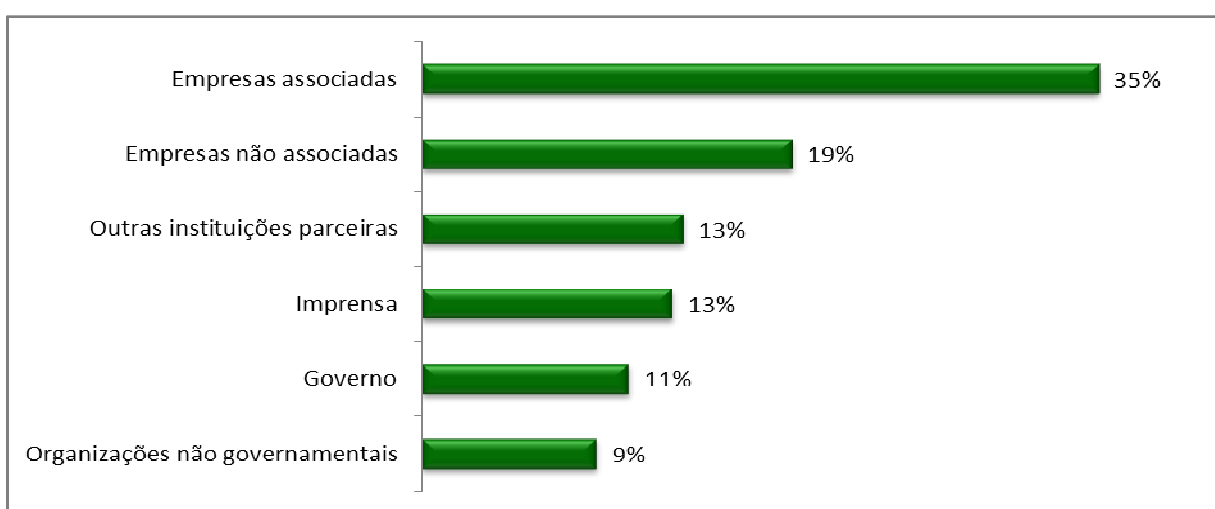
Figura 37: Elaboração de boletim ou informativo com notícias do setor



Fonte: Dados primários (2012)

Os dados do gráfico permitem observar que 57,5% dos sindicatos não elaboram nenhum tipo de material com notícias e informações do setor. Tal fato indica que existe uma oportunidade para os sindicatos melhorarem o relacionamento com sua base de representação e agregarem mais valor ao sindicato já que possuem recursos humanos, tecnológicos e estrutura física. Já os outros 41% de sindicatos elaboram material informativo e encaminham com frequência alternada (semanal, mensal, semestral...).

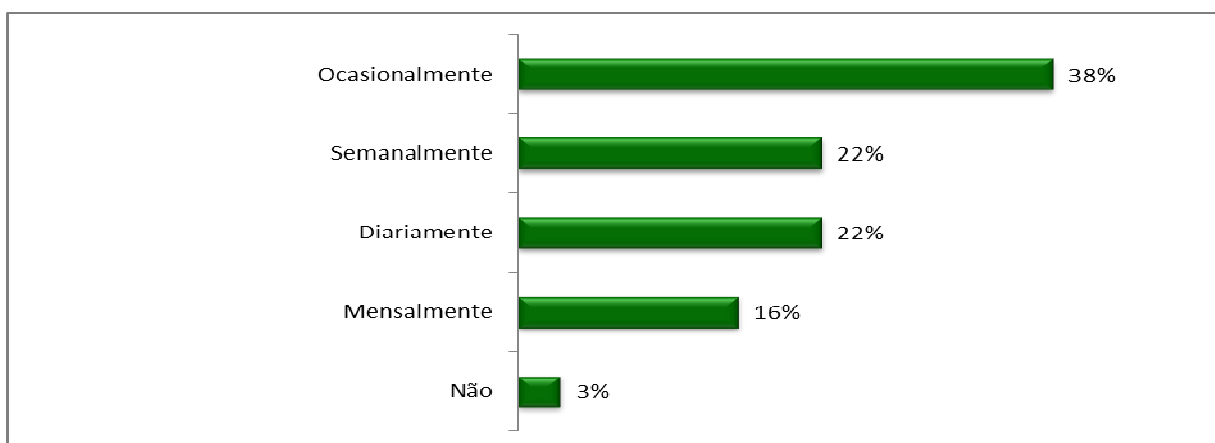
Figura 38: Para quem o boletim é remetido



Fonte: Dados primários (2012)

Este gráfico, por se tratar de uma pesquisa com múltiplas escolhas permite observar que 35% da amostra remete o boletim às empresas associadas aos sindicatos e 19% à empresas não associadas. Quanto aos demais indicadores (outras instituições parceiras, imprensa, governo e Ong's) o nível das respostas é equânime entre 9 e 13%.

Figura 39: Informações por e-mail



Fonte: Dados primários (2012)

Conforme explicitado no gráfico, 98% dos sindicatos utilizam a ferramenta de e-mail para enviar informações aos seus associados. O e-mail é uma ferramenta eficaz de comunicação, além de ter baixo custo e alto potencial de retorno é um canal eficaz de divulgação de produtos e serviços. É oportuno ressaltar que 38% dos sindicatos utiliza a ferramenta ocasionalmente o que pode ser tratado como uma oportunidade de melhoria.

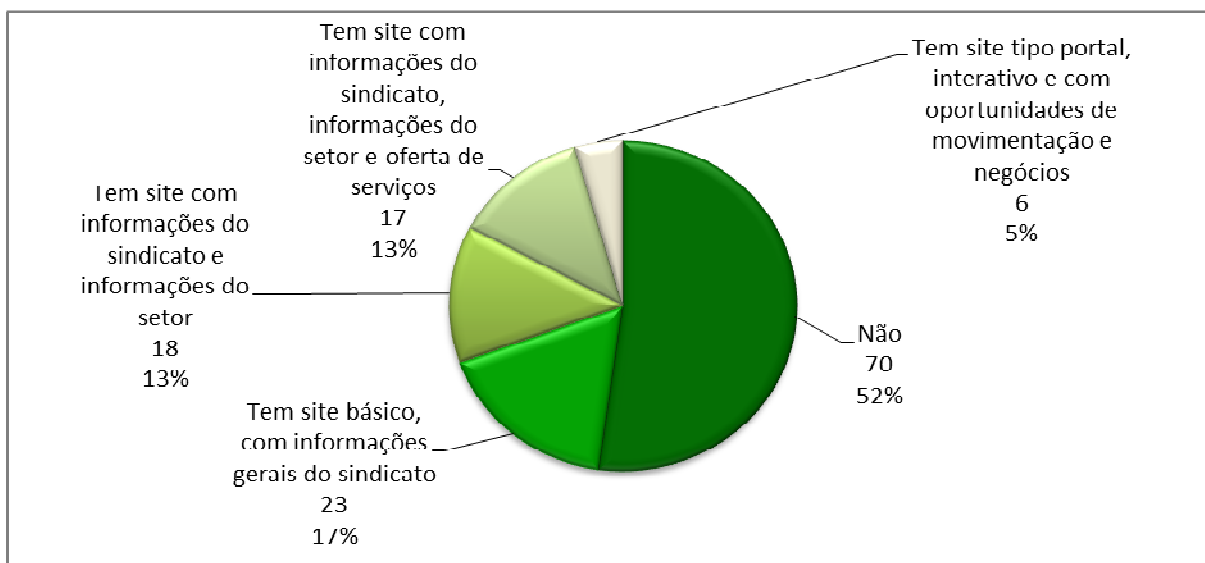
Figura 40: Público alvo dos e-mails



Fonte: Dados primários (2012)

Como se trata de uma pesquisa com múltiplas escolhas constatou-se, que 48% da amostra remete o boletim às empresas associadas aos sindicatos e 17% à empresas não associadas. Quanto aos demais indicadores (outras instituições parceiras, imprensa, governo e Ong's) o nível das respostas fica em 14%, 10%, 7% e 4% respectivamente.

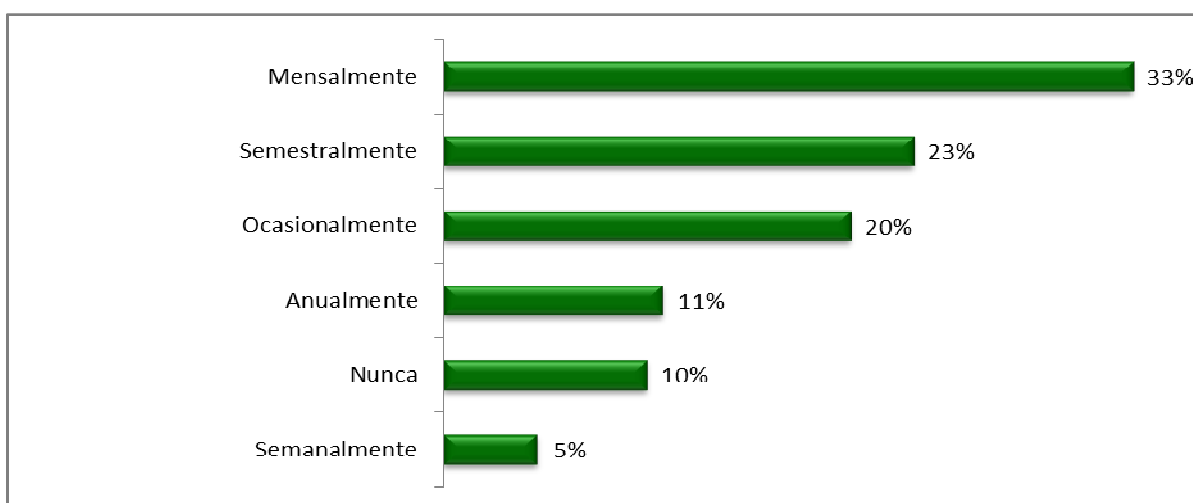
Figura 41: Sites dos sindicatos



Fonte: Dados primários (2012)

Os dados do gráfico permitem observar que mais da metade dos sindicatos filiados (52%) não tem site com informações da entidade e do setor. Embora já estejam iniciando este caminho, com diferentes intensidades, 48% estão com uma página na internet. Este cenário é negativo já que um website é uma ferramenta de baixo custo com grande abrangência, além de deixar o sindicato disponível 24 horas por dia.

Figura 42: Eventos de aproximação com a base de associados

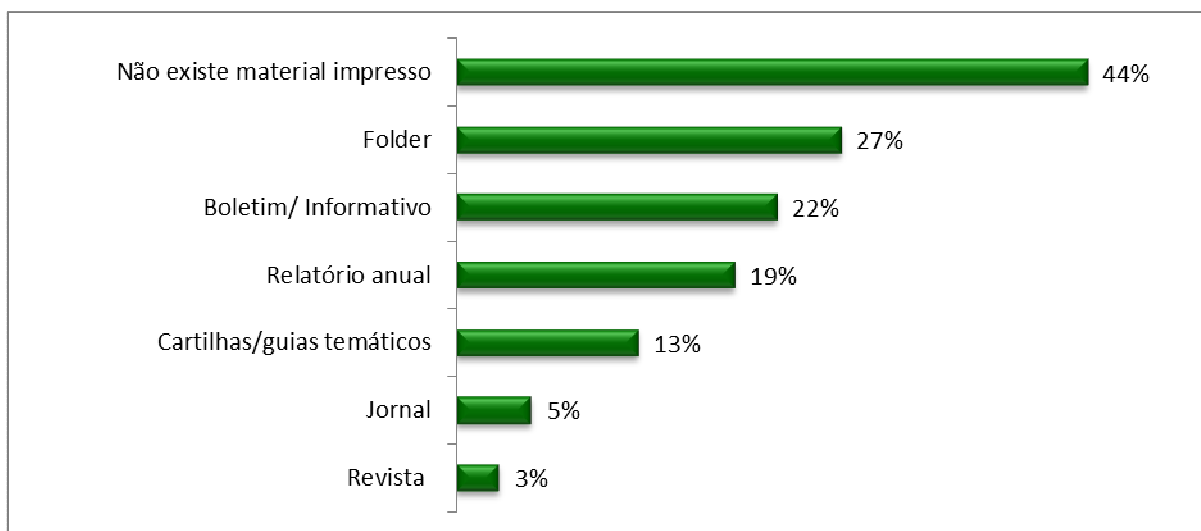


Fonte: Dados primários (2012)

Quanto a este indicador, observa-se que 90% dos sindicatos realizam eventos de aproximação com seus associados, o que por sua vez é muito positivo. Os eventos, quando bem planejados podem se tornar uma ferramenta de comunicação

aproximativa, pois propicia participação direta do público, além de despertar o interesse de potenciais sócios nos benefícios oferecidos pelos sindicatos.

Figura 43: Materiais impressos do sindicato



Fonte: Dados primários (2012)

Apesar de 44% da amostra informar que não existe material impresso no sindicato, entende-se que o material exista já que a FIESC produziu e entregou para todos os sindicatos um folder contendo informações sobre o papel e os serviços oferecidos pelo sindicato e pelas demais entidades do Sistema Indústria. Cabe uma análise mais criteriosa para avaliar se o material está atualizado. Os materiais impressos dos Sindicatos visam ser uma ferramenta de comunicação da entidade com as empresas de seu setor de representação.

4.9 Serviços

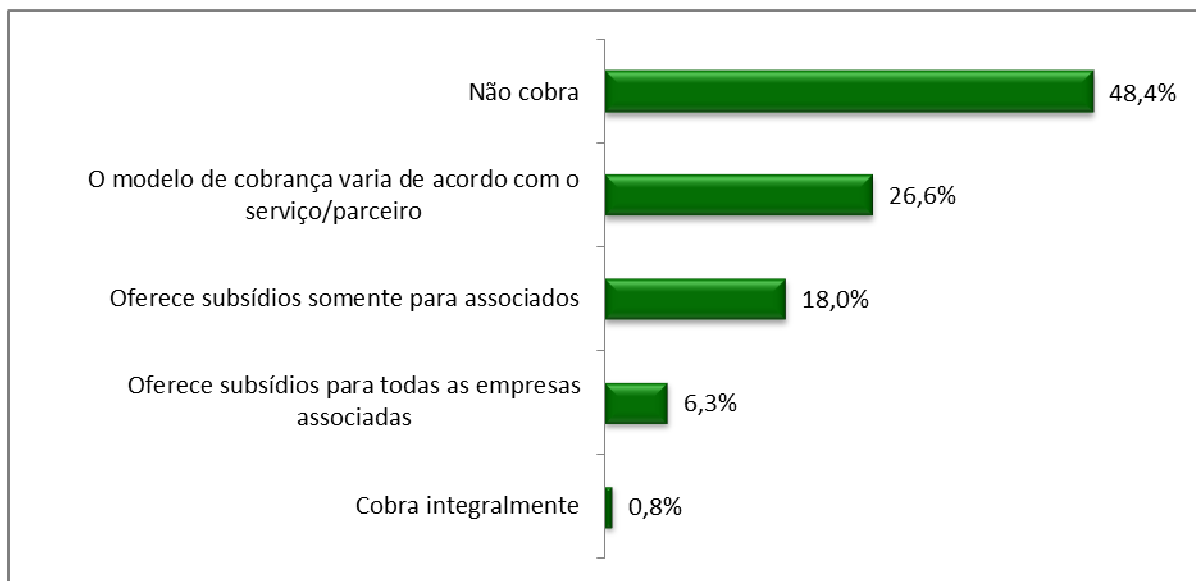
Figura 44: Principais serviços oferecidos pelos sindicatos



Fonte: Dados primários (2012)

Quanto aos serviços 87% dos sindicatos oferece algum tipo de serviço. O gráfico permite chamar a atenção para a proporção de sindicatos que prestam assessoria técnica contábil e jurídica (60%), realização de feiras e rodadas de negócios (49%) e capacitações (39%). Mesmo com um portfólio com inúmeros serviços e produtos, a base dos sindicatos permanece baixa, o que mostra a necessidade de um estudo mais detalhado.

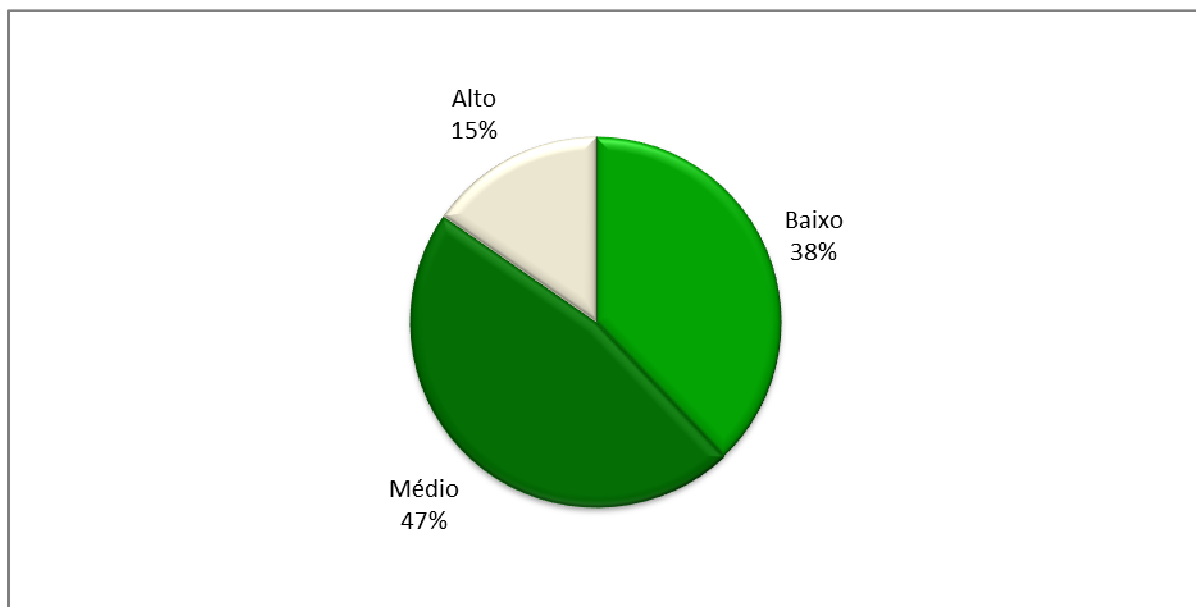
Figura 45: Cobrança dos serviços oferecidos



Fonte: Dados primários (2012)

Este gráfico demonstra que 48,4% dos sindicatos não cobram pelos serviços oferecidos e os passam como benefícios aos associados. Além disso, este gráfico justifica o baixo índice de receita dos sindicatos em serviços.

Figura 46: Nível de utilização dos serviços dos sindicatos

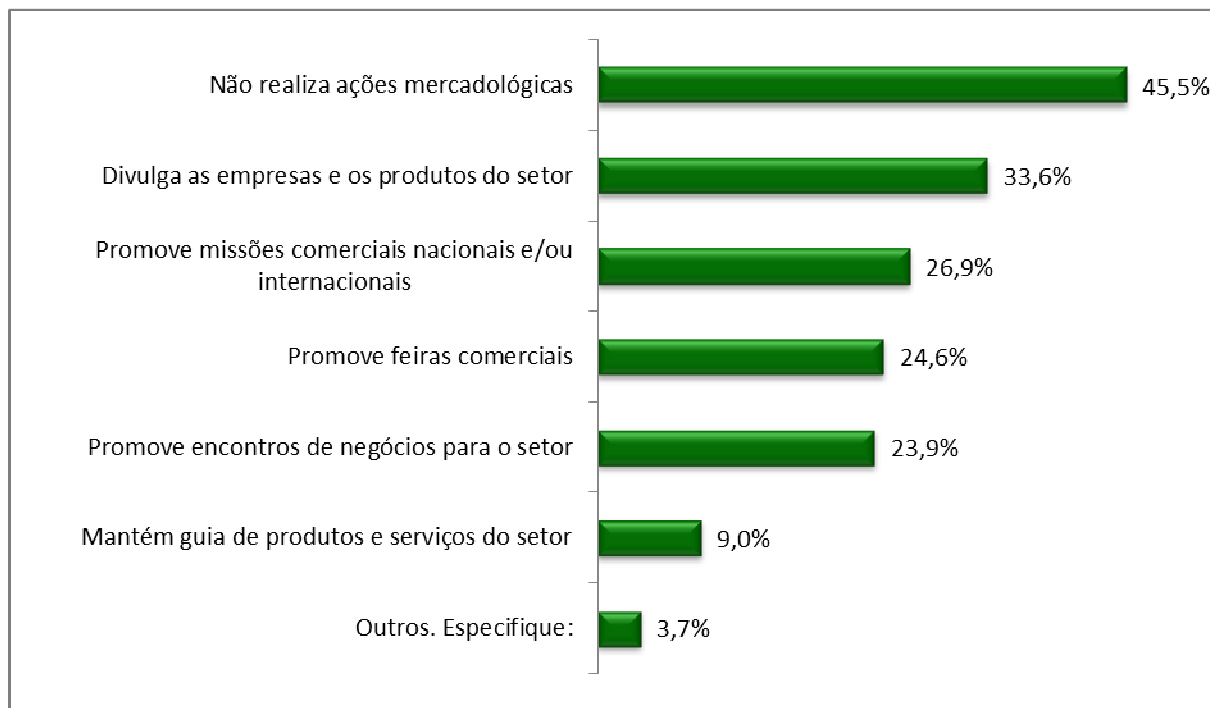


Fonte: Dados primários (2012)

Percebe-se que os sindicatos oferecem inúmeros serviços gratuitamente aos associados e mesmo assim o nível de utilização é relativamente baixo. Este indicador talvez possa ser explicado pelo fato de não haver uma comunicação apropriada, baixo índice de eventos de aproximação e o elevado número de sindicatos sem página na internet.

4.10 Oportunidades mercadológicas do setor

Figura 47: Atividades estruturadas do sindicato



Fonte: Dados primários (2012)

Este gráfico justifica o anterior em função do alto índice de sindicatos que não realiza ações mercadológicas estruturadas para divulgar produtos, promover missões, feiras e encontros de negócios (45,5%). A falta de planejamento estratégico interfere diretamente na elaboração de ações estruturadas deixando o sindicato pouco competitivo.

5 RESULTADOS

O objetivo principal deste trabalho foi propor diretrizes que possam delinear aplicar e sistematizar ações visando conferir maior legitimidade à atuação dos sindicatos patronais da indústria filiados a FIESC. Com base na aplicação de 134 questionários para sindicatos filiados à FIESC no período de janeiro a abril de 2012, identificou-se que a falta de planejamento estratégico é o principal aspecto para trazer maior legitimidade aos sindicatos patronais da indústria.

Os sindicatos são a base da representação da Indústria. Para que se tornem mais fortes e representativos, faz-se necessário que reflitam sobre seu papel e definam objetivos e caminhos para aumentar a efetividade de sua atuação.

A atividade de defesa de interesses, hoje decisiva para a competitividade empresarial, é exercida pelo sindicato no plano local, devendo este ter clareza quanto a sua missão, objetivos e estratégias.

Sugere-se que os sindicatos busquem o apoio da Federação para realizar o Planejamento Estratégico, envolvendo tanto seus dirigentes sindicais como as empresas associadas.

O Planejamento Estratégico do Sindicato Empresarial aqui sugerido é diferente do planejamento estratégico do setor que o sindicato representa. Se o sindicato tiver acesso ao planejamento estratégico do setor, este deve ser uma base para o desenvolvimento e reflexão sobre os principais desafios da categoria.

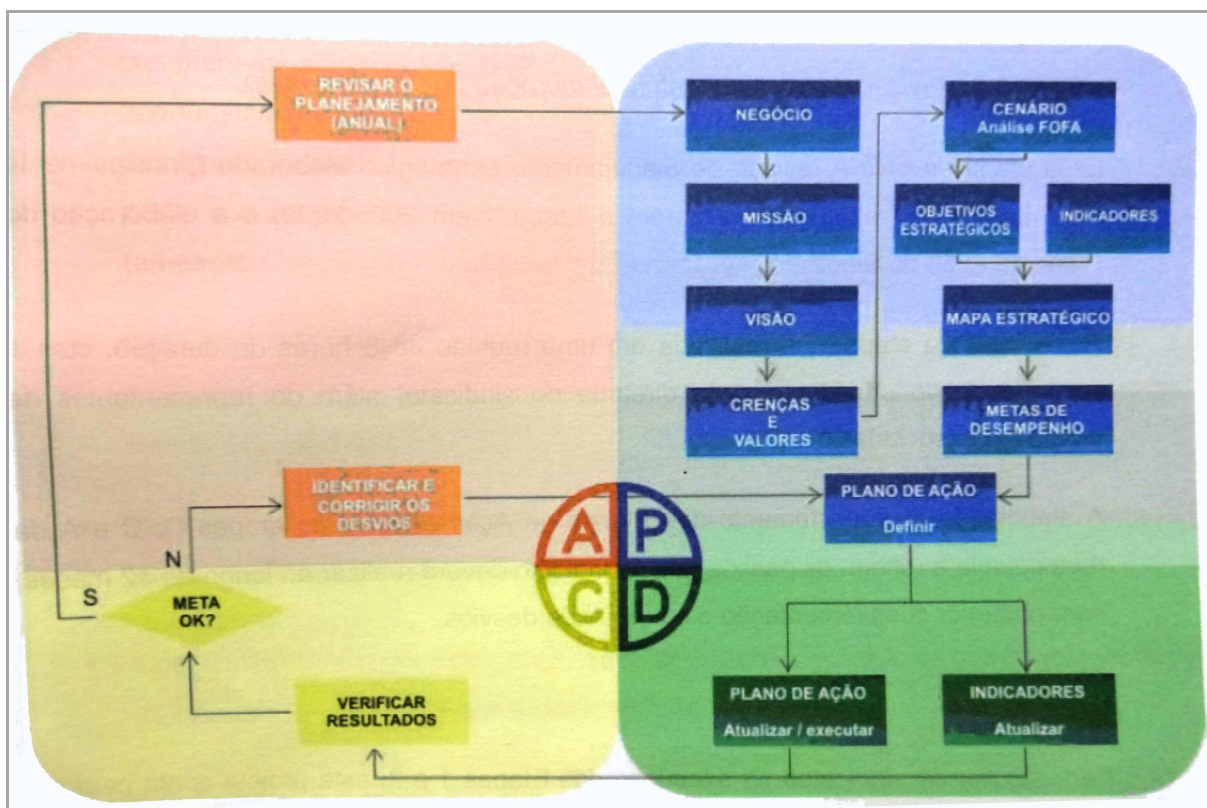
A sugestão de Planejamento Estratégico para sindicatos tem como objetivos:

- a) Possibilitar a discussão, em nível estratégico, do papel e das atribuições dos sindicatos, apontando caminhos para aprimorar sua atuação;
- b) Contribuir para o aperfeiçoamento da atuação sindical;
- c) Conferir maior legitimidade à atuação do sindicato;
- d) Proporcionar às empresas do setor maior transparência sobre o dimensionamento da atuação do sindicato.

O público alvo desta reunião são os dirigentes sindicais e empresas associadas aos sindicatos e pode ser desenvolvido com a parceria da Federação.

Sugere-se que o sindicato elabore seu planejamento estratégico utilizando a metodologia baseada no BSC Balance Scorecard e aplicação do ciclo do PDCA, conforme modelo da figura 48.

Figura 48: Modelo Conceitual – Gestão Estratégica com BSC



Fonte: CNI (2010)

O planejamento estratégico dos sindicatos compreende toda a metodologia representada pelo ciclo acima, inclusive a criação do Plano de Ação. Sua execução é dividida em duas reuniões.

Na reunião 1 sugere-se que o sindicato em parceria com a federação contrate consultor especializado para realizar uma reunião de aproximadamente 08 horas de duração, com a presença do presidente e da diretoria do sindicato, assim como de empresas associadas. Nesta etapa deverão ser realizadas as seguintes atividades:

- Definição da identidade organizacional (negócio, missão, visão, crenças e valores);
- Análise de cenários e análise FOFA (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças)
- Definição dos objetivos estratégicos;
- Definição dos indicadores e das metas.

Já na reunião 2 compreende a elaboração e gerenciamento dos Planos de Ação que envolve as etapas D, C e A da metodologia PDCA e reflete os passos que

o sindicato deverá realizar ao longo de 12 meses, para posterior complementação e correção de desvios.

O método PDCA contempla quatro etapas.

Etapa P (*plan*) deve ser o momento em que são cumpridas as atividades de planejamento.

- a) Definição da identidade organizacional do sindicato;
- b) Análise de cenários. Preveem-se cenários com eventos, ocorrências e acontecimentos que podem ser positivos ou negativos. Nessa etapa, cumprem-se ainda as atividades de análise do ambiente externo (identificação das oportunidades e ameaças do ambiente) e análise do ambiente interno (identificação das forças e das fraquezas da organização). A partir dessas análises verifica-se o que pode ser aproveitado (oportunidades e forças) e o que deve ser neutralizado (ameaças e fraquezas) na definição dos objetivos estratégicos.
- c) Definição dos objetivos estratégicos: os objetivos estratégicos representam as propostas da organização para o alcance da sua visão. Uma vez estabelecidos, faz-se necessário medi-los.
- d) Definição de metas e indicadores: são instrumentos utilizados para monitoramento dos resultados a serem alcançados para cada objetivo definido.
- e) Criação dos Planos de Ação: é no plano de ação que o sindicato organizará de forma estruturada as atividades que deverá executar para alcançar os resultados esperados.

Etapa D (*do*) é a etapa em que ocorre a execução dos Planos de Ação e projetos estabelecidos para que as metas sejam alcançadas. Esta etapa é implementada pelas pessoas responsáveis pelas ações dos planos e dos projetos, dentro dos prazos estabelecidos.

Etapa C (*check*) é o momento em que há o cruzamento dos resultados obtidos por meio da implementação dos Planos de Ação e das metas estabelecidas na etapa P.

Etapa A (*act*) é o momento em que, diante do cruzamento realizado na etapa C, identificam-se as ações corretivas necessárias para recuperação daqueles resultados identificados como “piores que a meta” e padronizam-se as ações adotadas que provocaram resultados iguais ou melhores que as metas pretendidas.

O método e as ações descritas anteriormente quando implementadas, certamente proporcionarão melhores condições para os sindicatos e com isso é evidente que poderão oferecer mais serviços e assim ampliar o número de associados, defender a sua categoria com maior legitimidade, melhorar a autossustentabilidade da entidade, melhorar o relacionamento com as partes interessadas e até ampliar e melhorar suas instalações físicas, dentre outras inúmeras possibilidades.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo tem como assunto central a melhoria e profissionalização da gestão dos sindicatos patronais da indústria filiados a Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina utilizando o Planejamento Estratégico. O entendimento do quadro preciso da situação dos sindicatos filiados à FIESC deu-se por meio da aplicação de 134 questionários que trouxe dados quanto a aspectos como: estrutura, gestão, liderança, atuação estratégica, associativismo, sustentabilidade, comunicação com o setor, serviços e oportunidades mercadológicas.

Para elucidar o assunto houve a necessidade de um vasto levantamento bibliográfico em planejamento estratégico, gestão sindical, conceituação do termo sindicato, a sua forma de organização, sua natureza jurídica, fontes de receita das entidades patronais e suas funções para fundamentar o tema da pesquisa.

A Gestão Sindical Patronal é um assunto não muito abordado no contexto das organizações e da sociedade brasileira e desta maneira, sendo carente de autores que possuem conhecimentos sobre o tema.

Para mensurar a opinião dos dirigentes sindicais sobre a percepção e as dificuldades e desafios na inserção das práticas de gestão estratégica foi adotada a utilização de um questionário, sendo aplicado em 96% dos sindicatos filiados à FIESC.

Para fundamentar os objetivos específicos delineados na pesquisa serão utilizados os resultados obtidos na análise e interpretação dos dados aliado a percepção do pesquisador. Em relação ao primeiro, conhecer, por meio da aplicação de questionário, a percepção dos dirigentes sindicais em relação as ações desenvolvidas pelas entidades de representação. Percebe-se a baixa atuação dos sindicatos o que põem em risco a manutenção dos ganhos, atração de novos associados, retenção dos associados existentes, ampliação do relacionamento com a sociedade gerando assim pouca representatividade para a indústria.

No que diz respeito ao segundo objetivo, que se refere a constatar as dificuldades, os desafios e as restrições da introdução de práticas de gestão estratégica nas entidades sindicais, percebe-se que a falta de capacitação e a falta de definição sobre as estratégias e bandeiras que o sindicato deve seguir são os maiores desafios.

Para elucidar o terceiro objetivo específico no sentido de obter um quadro preciso da situação dos sindicatos filiados à FIESC, destaca-se a análise abrangente em que foram abordados 42 aspectos divididos em informações básicas, gestão, liderança, atuação estratégica, negociação coletiva, associativismo, sustentabilidade, comunicação com o setor, serviços e oportunidades mercadológicas para o setor.

Baseado nas informações constatadas na explanação dos objetivos específicos fundamenta-se o objetivo geral do estudo, que é a análise das informações coletadas no sentido de propor diretrizes que possam delinear, aplicar e sistematizar ações visando conferir maior legitimidade à atuação dos sindicatos patronais da indústria filiados à FIESC. Para alcançar este propósito sugere-se a implantação de um Planejamento Estratégico para sistematizar as ações dos sindicatos e com isso conferir maior legitimidade à entidade e contribuir para o aperfeiçoamento de sua gestão.

Para finalizar, o pesquisador ressalta que o tema Gestão Sindical possibilitou conhecimentos profundos e significativos para seu desenvolvimento profissional e acadêmico.

O estudo possibilitou uma visão mais ampla das entidades, assim como proporcionou uma experiência incentivadora para que o acadêmico desenvolvesse habilidades e competências como gestor.

REFERÊNCIAS

AMBONI, Fábio (coordenador). **Gestão Contábil e Fiscal para sindicatos:** contabilidade e tributos. Florianópolis: FIESC/DR, 2012.

BATALHA, Wilson de Souza Campos. **Sindicatos, Sindicalismo.** 2ª ed., rev. e ampl., São Paulo: LTr, 1994.

BRASIL, **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.** Presidência da República Federativa do Brasil. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 05 out. 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 06 maio. 2012.

BRASIL, **Decreto-Lei nº 5452, de 1º de maio de 1943.** Consolidação das leis do trabalho. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 01 de maio de 1943. disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/ccivil/decreto-lei/del5452.htm>>. Acesso em 09 maio. 2012.

BRASIL, **Lei nº 10.406, de 10 de Janeiro de 2002.** Presidência da República Federativa do Brasil. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 11 jan. 2002. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10406.htm>. Acesso em: 06 maio. 2012.

CASTAN, Vitor Manoel. **Abuso do direito sindical.** São Paulo: LTr, 2008.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA. Disponível em: <<http://www.cni.org.br/portal/main.jsp?lumChannelId=FF8080812142ECCA012142F29F850142>>. Acesso em 10 maio. 2012.

DELGADO, Mauricio Godinho. **Curso de direito do trabalho.** 6. ed. São Paulo: LTr, 2007.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SANTA CATARINA. Disponível em: <http://www2.fiescnet.com.br/web/pt/site_topo/Institucional/info/conhe-a-o-sistema-fiesc-1>. Acesso em 15 abril. 2012.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SANTA CATARINA. **Estatuto.** 1950.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SANTA CATARINA. **FIESC 60 anos: a força da indústria catarinense**. Florianópolis: Expressão, 2010.

GARCIA, Janaína Renata. **A Construção de um instrumento de sistematização e divulgação de informações sindicais**. 2011. Tese (Doutorado) - Universidade Federal do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

GIL, Antônio Carlos. **Estudo de caso: fundamentação científica, subsídios para coleta e análise de dados e como redigir o relatório**. São Paulo. Atlas. 2009.

GUALTER, Alcoforado Nogueira. **Por que planejar?** 2008. Disponível em: <http://www.decea.gov.br/wp-content/uploads/2008/10/artigo_porque-planejar-aero18.pdf>. Acesso em : 14 jun. 2012.

KOTLER, Philip. **Strategic planning and the marketing process**. In: PFEIFFER, J. W. Strategic planning: selected readings. San Diego, California: Pfeiffer & Company, p. 257-279. 1991.

LOPEZ, Daniel Mansur. **Respostas estratégicas dos sindicatos patronais do comércio de bens, serviços e turismo do Brasil às pressões institucionais**. 2012. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Empresarial) - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2012.

MARCONI, Maria de Andrade.; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2009.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 10ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

MORAIS, Luiz Carlos Cabral de. **Cartilha de Fortalecimento e Modernização sindical**. Ceará: FIEC, 2009.

NASCIMENTO, Amauri Mascaro. **Direito Sindical**. São Paulo: Saraiva, 1989.

NASCIMENTO, Amauri Mascaro. **Evolução histórica do sindicalismo**. In ROMITA, Arion Sayão (Coord.). Sindicalismo. São Paulo: LTr, 1986.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologia, práticas. 22. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de, **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 20. ed. - São Paulo: Atlas, 2004.

PORTAL DA INDÚSTRIA. Disponível em:
<<http://www.portaldaindustria.com.br/cni/institucional/2012/03/1,1739/conheca-a-cni.html>>. Acesso em 10 maio. 2012.

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004

PORTER, Michael. **Il Vantaggio competitivo**. Milano: Comunità, 1989.

RAUEN, Fábio José. **Elementos de iniciação à pesquisa**. Rio do Sul, SC: Nova Era, 1999.

RECEITA FEDERAL DO BRASIL. **Lei Complementar nº 123, de 14 de Dezembro de 2006**. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 15 dez. 2006. Disponível em:
<<http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/LeisComplementares/2006/leicp123.htm>>. Acesso em 09 abril. 2012.

SABBATINI, F.H. **Desenvolvimento de métodos, processos e sistemas construtivos**: formulação e aplicação de uma metodologia. 1989. 321p. Tese (Doutorado) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo. São Paulo.

SANTOS, Enoque Ribeiro dos. **O direito do trabalho e o desemprego**. 1999. Tese (Doutorado) - Universidade Estadual Paulista. Franca: 1999.

SILVA, Rodrigo Alves da. **Organização sindical brasileira**. Jus Navigandi, Teresina, ano 8, n. 63, 1 mar. 2003 . Disponível em: <<http://jus.com.br/revista/texto/3829>>. Acesso em: 7 abr. 2012.

SILVA, Tiago Andreotti e. **A organização sindical e os princípios democráticos**. Jus Navigandi, Teresina, ano 14, n. 2282, 30 set. 2009 . Disponível em: <<http://jus.com.br/revista/texto/13546>>. Acesso em: 7 abr. 2012.

SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL. **Súmula 666, de 09 de Outubro de 2003**. Disponível em: <www.stf.jus.br/portal/jurisprudencia/listarJurisprudencia.asp?s1=677.NUME.NAO.S.FLSV.&base=baseSumulas>. Acesso em 09 abril. 2012.

SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL. **Súmula 677, de 09 de Outubro de 2003**. Disponível em: <www.stf.jus.br/portal/jurisprudencia/listarJurisprudencia.asp?s1=677.NUME.NAO.S.FLSV.&base=baseSumulas>. Acesso em 09 abril. 2012.

TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO. **Precedente Normativo nº 119**. Disponível em: <http://www3.tst.jus.br/jurisprudencia/PN_com_indice/PN_completo.html>. Acesso em 09 abril. 2012.

APÊNDICE A – Questionário aplicado com os sindicatos filiados à Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina

QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

Caro (a) Presidente (a): O presente questionário constitui um instrumento de coleta de dados referente ao Projeto Integrador, desenvolvido pelo acadêmico **Frank Nicodem**, Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão Empresarial Estratégica na Faculdade de Tecnologia SENAC Florianópolis.

Este questionário tem o intuito de identificar o grau de conhecimento dos dirigentes do sindicato em relação aos aspectos: estrutura, gestão, liderança, atuação estratégica, associativismo, sustentabilidade, comunicação com o setor, serviços e oportunidades mercadológicas.

Compete ressaltar que não é necessário se identificar, pois as informações serão mantidas em sigilo e terão análise sob o formato geral.

Dúvidas, contato: (48) 8418 2002 ou franknicodem@yahoo.com.br

SUA OPINIÃO É MUITO VALIOSA! POR ISSO, PEÇO QUE RESPONDA TODAS AS QUESTÕES APRESENTADAS NESTE FORMULÁRIO, EM FRENTE E VERSO!

MUITO OBRIGADO!

Informações básicas	
1	Em que ano o sindicato foi fundado?
2	Qual é a abrangência territorial do sindicato?
	Municipal
	Intermunicipal
	Estadual
	Interestadual
	Nacional
3	O sindicato tem sede física?
	Não

	Tem sede física alugada
	Tem sede física cedida pela Federação
	Tem sede física cedida por outra instituição ou empresa
	Tem sede física própria
4	Como é a utilização do espaço físico do sindicato? (Respostas múltiplas)
	O espaço físico é para uso exclusivo do sindicato
	O espaço físico é compartilhado com outros sindicatos
	Existe espaço físico para receber associados (salas de reunião, etc.)
	Existe espaço físico para emprestar/alugar para os associados
	Existe espaço físico para treinamentos e palestras
5	Quantos funcionários trabalham no sindicato?
	Funcionários
6	Que quantidade de cada um desses recursos de tecnologia o Sindicato possui?
	Computador de mesa (desktop)
	Computador portátil (notebook)
	Projetor de mídia
	Impressora
	Fax/copiadora
	Internet
7	O sindicato possui logomarca?
	Sim
	Não
Gestão	
8	O sindicato tem planejamento estratégico, com objetivos e metas formalizados?
	Não
	Sim, mas não está sendo acompanhado
	Sim, com acompanhamento periódico
9	O sindicato tem planejamento financeiro?
	Não
	Sim, com previsões de receitas e despesas
	Sim, com previsões de receitas e despesas e acompanhamento de desempenho
Liderança	
10	Qual o histórico das chapas na última eleição?
	Foi chapa única, com composição diferente da eleição anterior
	Foi chapa única, idêntica à eleição anterior
	Foram duas ou mais chapas
11	Quantas vezes o atual presidente foi eleito?
	Vezes
12	Quantos anos dura cada mandato da diretoria?
	anos
13	Há ações de desenvolvimento de competências das atuais lideranças? (Respostas múltiplas)
	Não
	Cursos de curta duração
	Cursos de especialização
	Fóruns/ Grupos Setoriais
	Palestras
	Visitas técnicas
	Outras. Especifique:
14	Há atividades para formação de novas lideranças para o sindicato?
	Não

	Há preparação informal de novas lideranças
	Há preparação formal de novas lideranças por meio de capacitações
Atuação Estratégica	
15	Quais são os três principais focos de atuação do sindicato, em ordem de importância (1º, 2º e 3º)?
	Ações comerciais (missões e feiras)
	Capacitação
	Convênios
	Negociações coletivas
	Parcerias estratégicas
	Representação política perante o Executivo (esferas municipal, estadual ou federal)
	Representação política perante o Legislativo (esferas municipal, estadual ou federal)
	Serviços de assessoria técnica (jurídica, trabalhista, etc.)
	Serviços de inteligência setorial (indicadores, acompanhamento do setor, estudos...)
	Outros. Especifique:
16	O Sindicato possui uma lista de temas prioritários para o setor, com a respectiva estratégia de atuação? (Ex: Reforma tributária, redução da jornada de trabalho, etc.)
	Não
	Sim, mas as estratégias não são acompanhadas com frequência
	Sim e as estratégias são acompanhadas com frequência
17	Em que fóruns de representação o sindicato atua? (Respostas múltiplas)
	Associações setoriais
	Câmaras setoriais
	Centros tecnológicos
	Comitês municipais, estaduais ou federais
	Comitês técnicos
	Fóruns da Federação, SESI, SENAI ou IEL (ex: Conselhos Temáticos)
	Outros. Especifique:
Negociação Coletiva	
18	Qual é a quantidade de convenções coletivas que o sindicato negocia ao ano?
	Negociações coletivas realizadas por ano
19	Como é o envolvimento das indústrias na convenção coletiva? (Respostas múltiplas)
	Poucas indústrias se envolvem
	O sindicato é quem comunica permanentemente o andamento da negociação da convenção
	Algumas indústrias se envolvem expressivamente
	As maiores indústrias se envolvem
	As indústrias dos dirigentes do sindicato é que mais se envolvem
	A maioria das indústrias se envolve
	Normalmente as mesmas indústrias é que se envolvem
20	Como é a relação do sindicato com os sindicatos dos trabalhadores?
	Difícil, exigindo muito esforço para entendimento
	Neutra, sem maiores dificuldades
	Boa, com bom entendimento
	Ótima, com clima de parceria
	Difícil com alguns sindicatos e ótima com outros
Associativismo	
21	Qual o número total de indústrias que compõem a base de representação do sindicato?
	Número aproximado de _____ indústrias
22	Qual o número total de indústrias associadas ao sindicato (pagam mensalidade sindical)?
	Número aproximado de _____ indústrias

23	O sindicato realiza ações para atrair novos associados?
	Não
	Realiza ações informais
	Realiza ações estruturadas
24	De que atividades do Programa de Desenvolvimento Associativo (PDA) o Sindicato participou? (Respostas múltiplas)
	Não conheço o Programa
	Capacitação (cursos, palestras etc.)
	Marketing (Site do Sindicato, portfólio, DVD de Sensibilização para o Associativismo etc.)
	Planejamento e Gestão (planejamento estratégico, Sindicato Legal, SIGA etc.)
	Não participou de nenhuma das ações
25	Qual é o nível de satisfação do Sindicato em relação às atividades do PDA?
	Muito insatisfeito
	Insatisfeito
	Nem satisfeito, nem insatisfeito
	Satisfeito
	Muito satisfeito
Sustentabilidade	
26	Que percentual aproximado da receita do sindicato representa cada uma dessas rubricas? (consolidado anual) (A soma dos percentuais deve ser igual a 100%)
%	Contribuição Sindical
%	Contribuição Associativa (mensalidade sindical)
%	Contribuição Assistencial
%	Contribuição Confederativa
%	Outras fontes de renda (prestação de serviços, aluguel de imóveis, aplicações etc.)
27	Qual é o percentual aproximado de inadimplência em cada uma das contribuições?
%	Contribuição Sindical
%	Contribuição Associativa (mensalidade sindical)
%	Contribuição Assistencial
%	Contribuição Confederativa
28	Qual é o valor médio mensal da contribuição associativa paga pelos associados? (em R\$)
	reais por mês
29	Qual o sistema para emissão de guias da contribuição sindical que o Sindicato utiliza? (Resposta múltiplas)
	a) SIGA
	b) Sistema próprio
	c) Caixa (site)
	d) Caixa - CAPCAIXA (software)
	e) Site da Federação
	f) Emissão pela Federação
	g) Outros. Especifique:
30	Qual a posição de seu sindicato quanto ao fim da contribuição compulsória?
	a) Somos a favor da extinção imediata de contribuições compulsórias
	b) Somos a favor, se ocorrer de forma gradual
	c) Somos contra mas aceitamos se for substituída por uma contribuição negocial obrigatória
	d) Somos contra
31	Qual o efeito negativo sobre seu sindicato do fim de qualquer contribuição compulsória?
	a) Não haveria efeito
	b) O efeito seria pequeno e tentaríamos compensar com outras receitas

	c) O efeito seria expressivo e teria reflexos na atuação do sindicato
	d) O efeito seria desastroso e o sindicato teria que se fundir com outros
Comunicação com o setor	
32	O sindicato elabora boletim ou informativo com notícias gerais do setor e qual sua frequência?
	Não
	Quinzenalmente
	Mensalmente
	Bimestralmente, trimestralmente ou semestralmente
	Ocasionalmente
33	Se existe boletim ou informativo, para quem é remetido? (Respostas múltiplas)
	Empresas associadas
	Empresas não associadas
	Governo
	Imprensa
	Organizações não governamentais
	Outras instituições parceiras
	Outros. Especifique:
34	O sindicato envia informações por e-mail às empresas?
	Não
	Diariamente
	Semanalmente
	Mensalmente
	Ocasionalmente
35	Qual o público-alvo dos e-mails? (Respostas múltiplas)
	Empresas associadas
	Empresas não associadas
	Governo
	Imprensa
	Organizações não governamentais
	Outras instituições parceiras
	Outros. Especifique:
36	O sindicato possui site na internet?
	Não
	Tem site básico, com informações gerais do sindicato
	Tem site com informações do sindicato e informações do setor
	Tem site com informações do sindicato, informações do setor e oferta de serviços
	Tem site tipo portal, interativo e com oportunidades de movimentação e negócios
37	Com que frequência o sindicato faz eventos de aproximação com as empresas de sua base? (Considerar eventos que <u>não</u> são as reuniões de diretoria ou as assembleias)
	Nunca
	Semanalmente
	Mensalmente
	Semestralmente
	Anualmente
	Ocasionalmente
38	Existem materiais impressos do sindicato? (Respostas múltiplas)
	Não
	Boletim/ Informativo
	Cartilhas/guias temáticos

	Folder
	Jornal
	Relatório Anual
	Revista
	Outros. Especifique:
Serviços	
39	Quais os cinco principais serviços que o sindicato oferece às empresas e, se for o caso, com que parceiros? (Respostas múltiplas) (Os parceiros podem ser, inclusive, SESI, SENAI e IEL)
	<input type="checkbox"/> Não oferece serviços
	<input type="checkbox"/> Acesso a linhas de crédito
	<input type="checkbox"/> Ações sociais
	<input type="checkbox"/> Arranjos produtivos
	<input type="checkbox"/> Assessoria Técnica (contábil, jurídica, SST, marketing, fiscal-tributária, trabalhista, etc)
	<input type="checkbox"/> Banco de currículos
	<input type="checkbox"/> Banco de dados do setor
	<input type="checkbox"/> Capacitação (gestão, gestão ambiental, SST, qualidade, etc.)
	<input type="checkbox"/> Central de compras
	<input type="checkbox"/> Certificações
	<input type="checkbox"/> Convênio com plano de saúde e/ou odontológico para funcionários das indústrias
	<input type="checkbox"/> Convênio com serviços de informação de crédito
	<input type="checkbox"/> Eventos setoriais (feiras, rodadas de negócios)
	<input type="checkbox"/> Locação ou empréstimo de salas para reuniões e treinamentos
	<input type="checkbox"/> Parcerias com desconto para associados em produtos e/ou serviços
	<input type="checkbox"/> Subsídio para participação em feiras e missões
	<input type="checkbox"/> Outros. Especifique:
40	Como o sindicato cobra pelos serviços oferecidos? (somente se respondeu a questão anterior)
	<input type="checkbox"/> Não cobra
	<input type="checkbox"/> Oferece subsídios somente para associados
	<input type="checkbox"/> Oferece subsídios para todas as empresas associadas
	<input type="checkbox"/> Cobra integralmente
	<input type="checkbox"/> O modelo de cobrança varia de acordo com o serviço/parceiro
41	Qual é o nível de utilização dos serviços do sindicato pelas empresas associadas?
	<input type="checkbox"/> Baixo
	<input type="checkbox"/> Médio
	<input type="checkbox"/> Alto
Oportunidades mercadológicas para o setor	
42	Quais as atividades estruturadas do sindicato para criar oportunidades de mercado para o setor? (Respostas múltiplas)
	<input type="checkbox"/> Não realiza ações mercadológicas
	<input type="checkbox"/> Promove feiras comerciais
	<input type="checkbox"/> Promove encontros de negócios para o setor
	<input type="checkbox"/> Promove missões comerciais nacionais e/ou internacionais
	<input type="checkbox"/> Mantém guia de produtos e serviços do setor
	<input type="checkbox"/> Divulga as empresas e os produtos do setor
	<input type="checkbox"/> Outros. Especifique:

