

FUNDAÇÃO SANTO ANDRÉ  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO  
EM ESTADO, POLÍTICA PÚBLICA E GESTÃO DE  
ENTIDADES DA SOCIEDADE CIVIL

Gustavo Diniz de Faria  
Luiz Felipe Miranda Grubba

**PROBLEMA:**  
**PERDA DE CREDIBILIDADE DO SINDICATO DOS**  
**PETROLEIROS COM A CATEGORIA**  
**ATOR:**  
**COORDENADOR DO SINDICATO DOS PETROLEIROS**

Santo André  
2015

FUNDAÇÃO SANTO ANDRÉ  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO  
EM ESTADO, POLÍTICA PÚBLICA E GESTÃO DE  
ENTIDADES DA SOCIEDADE CIVIL

Gustavo Diniz de Faria  
Luiz Felipe Miranda Grubba

**PROBLEMA:**

**PERDA DE CREDIBILIDADE DO SINDICATO DOS  
PETROLEIROS COM A CATEGORIA**

**ATOR:**

**COORDENADOR DO SINDICATO DOS PETROLEIROS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Comissão Avaliadora como exigência parcial para obtenção do certificado de conclusão do curso de Especialização Estado, Política Pública e Gestão de Entidade da Sociedade Civil, pela Fundação Santo André.

Orientadora: Alessandra Atti

Santo André  
2015

## SUMÁRIO

1. ANÁLISE DA SITUAÇÃO PROBLEMA .....	4
1.1. Fluxograma .....	7
2. NÓS EXPLICATIVOS .....	8
2.1. Identificação dos nós críticos .....	8
2.2. Análise dos nós críticos.....	8
3. ÁRVORE DO PROBLEMA .....	10
3.1. Nós críticos e ações para solucionar.....	11
4. PLANO DE AÇÃO.....	12
5. ANÁLISE DE ATORES .....	15
6. ANÁLISE DE RISCOS E FRAGILIDADES .....	20
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	21
8. REFERÊNCIAS .....	22

## 1. ANÁLISE DA SITUAÇÃO PROBLEMA

O presente trabalho de conclusão do curso aborda uma aparente Perda de Credibilidade do Sindicato dos Petroleiros com a categoria, que fica claro na dificuldade em construir mobilizações contundentes para enfrentar a atual conjuntura de ataque aos direitos dos trabalhadores.

Para tentar entender as causas deste problema declarado pelo coordenador do Sindicato dos Petroleiros utilizaremos da metodologia proposta pelo curso, que é baseada nos Mapas Cognitivos como afirma Dagninoé, “utilizada para a elaboração, individual ou em grupo, de modelos de situações e de problemas complexos de natureza semi-estruturada ou difusa tipicamente encontrados na realidade concreta”. Por isso utilizaremos alguns conceitos abordados no texto de Greiner Costa, “Metodologia de Diagnóstico de Situações”, onde nos basearemos nos conceitos de Diagnóstico para explicar a realidade sobre a qual iremos abordar e queremos atuar e mudar; a Formulação para expressar a situação futura desejada, a Estratégia, onde pretendemos verificar a viabilidade dos projetos formulados e elaborar a forma de executá-lo e por fim a Operação, que é agir sobre a realidade.

O problema declarado envolve o período atual e se tem uma baixa governabilidade sobre ele, pois a falta de credibilidade do movimento sindical não é restrito apenas ao Sindicato dos petroleiros, mas engloba praticamente toda a esquerda, principalmente devido aos ataques organizados pela grande mídia brasileira, que tem conseguido criar uma enorme antipatia aos movimentos e partidos de esquerda, entretanto o foco do nosso trabalho abrangerá apenas a situação do Sindicato dos Petroleiros do Estado de São Paulo.

A categoria petroleira tem em seu histórico formado por importantes mobilizações, enfrentando desde a ditadura militar, até o maior ataque neoliberal ocorrido no governo de Fernando Henrique Cardoso.

Em 1983 duas refinarias entraram em greve contra a tirania do governo militar e uma delas foi a Refinaria de Paulínia, tendo essa greve um papel fundamental no processo de redemocratização do país e de criação da CUT.

A Greve dos Petroleiros de 1995 está marcada até hoje na história da categoria, pois enfrentou o arrocho salarial e principalmente a privatização da Petrobrás. Durante esta greve a categoria sofreu na mesma Refinaria de Paulínia a ocupação pelo exército, numa clara tentativa de intimidar o movimento grevista que mobilizou-se por 31 dias e conquistou a não privatização da empresa.

Os anos após a histórica greve de 95 não foram nada fácil para os petroleiros, pois os sindicatos tiveram suas contas confiscadas devido à greve, diversos líderes do movimento grevista foram demitidos e ano após ano a empresa cortava as conquistas dos trabalhadores e sucateavam cada vez mais a empresa, o que levou a uma enorme redução de seu quadro de trabalhadores, além do aumento do número de acidentes e vazamentos, tendo como principal o afundamento da maior plataforma de Petróleo, a P-36.

Após 2003 com a vitória do projeto democrático popular encabeçado por Lula, proporcionou que a Petrobrás voltasse a ter papel fundamental para o desenvolvimento nacional passando a investir em tecnologias, que culminaram com a descoberta do Pré-sal.

Foi durante o governo do presidente Lula que diversas conquistas usurpadas pelo governo anterior foram reestabelecidas, além de reabertura de concursos públicos e de ano após ano a categoria ter conquistado ganhos reais, o que raramente aconteceu antes.

O número de funcionários do sistema Petrobrás dobrou em 10 anos de governos petistas, saindo de pouco mais de 30 mil em 2003, passando para quase 80 mil em 2012 e essa nova categoria que surgiu viveu apenas um período de ampliação das conquistas sem grandes dificuldades e com total respeito ao direito de greve.

Nos últimos anos a Petrobrás tem enfrentado algumas dificuldades financeiras, tendo como principais fatores a elevação do preço do dólar e a Lava Jato, que de certa forma travou os investimentos da empresa. Somando a esses fatores ainda a chegada no Brasil e com bastante força da crise financeira internacional e também a redução do preço do barril de petróleo.

A soma destes fatores fez com que a Petrobrás ficasse com sérios problemas financeiros e mudando radicalmente o seu plano de negócios, apresentando um forte enxugamento de diversas áreas da empresa e com venda de ativos, inclusive com a possibilidade de abertura de capital e até de venda de suas subsidiárias, o que de fato representa um enorme retrocesso para os petroleiros e para o Brasil.

Esse novo processo de sucateamento ocorre no momento em que a empresa sofre com diversos ataques pela mídia e pelos partidos de oposição que tentam colocar a culpa na gestão petista pela crise vivida na empresa, tanto financeira como de corrupção.

Os ataques midiáticos contra a Petrobrás e a gestão petista possibilitou que boa parte dos trabalhadores viesse a ter repulsa ao PT e conseqüentemente com o Sindicato, o que tem gerado uma maior dificuldade em construir mobilização para enfrentar esse processo de venda de ativos e cortes de custo, que claramente virá com maior força agora na gestão do governo ilegítimo de Michel Temer. Por isso se faz extremamente necessário resolver o atual problema

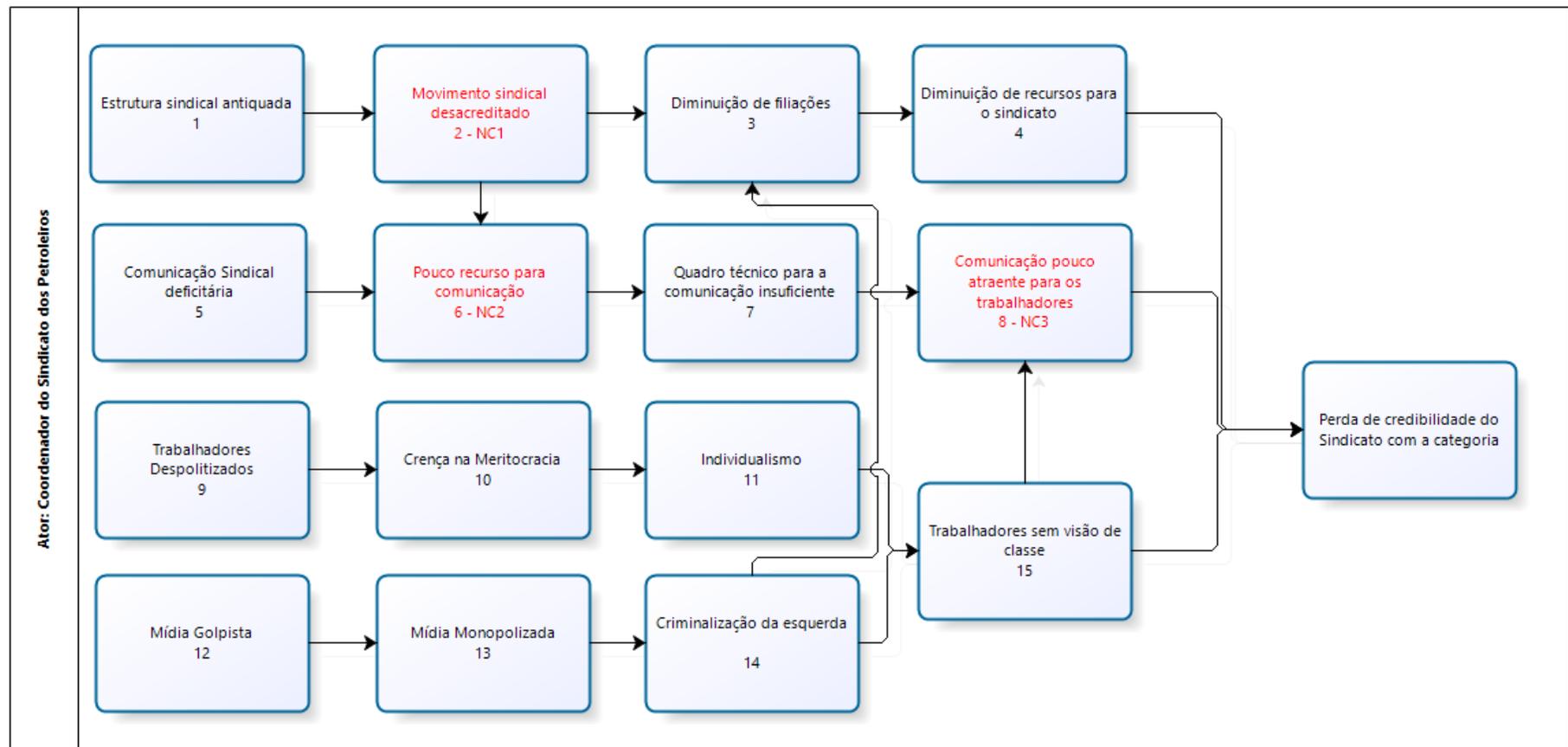
de credibilidade, pois se este afastamento do movimento sindical se mantiver, será muito difícil enfrentar os ataques que estão apresentados para a Petrobrás, para a classe trabalhadora e, conseqüentemente, para os petroleiros.

A ideia é que com análise deste problema possamos desenvolver estratégias que possibilitem ações que estejam sobre a governabilidade da coordenação do sindicato, para buscarmos desatar os nós que prejudicam uma relação de maior credibilidade entre os trabalhadores e a direção sindical.

## 1.1. Fluxograma

Problema: Perda de credibilidade do Sindicato dos Petroleiros com a categoria

Ator: Coordenador do Sindicato dos Petroleiros



## **2. NÓS EXPLICATIVOS**

A partir do problema anunciado pelo coordenador do sindicato dos petroleiros, desmembramos os Nós Explicativos de alta e baixa governabilidade, mas que estão ineridos no jogo social que resulta na dificuldade de mobilização. Dentre os Nós de baixa governabilidade estão a despolitização dos trabalhadores, a meritocracia e o papel da mídia golpista e monopolizada; já os Nós de alta governabilidade foram os nós que resultaram nos Nós Críticos e que abordam mais a estrutura sindical e sua comunicação com os trabalhadores que a partir do nosso fluxograma deixa clara a necessidade de modernização e adequação à nossa atual realidade. Todos os nós nos levam ao problema que sem dúvida é um obstáculo para o desenvolvimento da categoria e das conquistas obtidas.

### **2.1. Identificação dos nós críticos**

Os Nós Críticos foram definidos a partir de sua extrema relevância, já que se resolvidos teremos elevado impacto na solução do nosso problema, além disso, estes nós possuem elevada governabilidade pelo ator declarante do problema. Por isso identificamos como sendo os Nós Críticos aqueles que envolvem diretamente a rotina sindical, como o fato de o Sindicato estar desacreditado e certamente se conseguirmos mudar esta lógica teremos maior credibilidade e conseqüentemente maior poder de mobilização. Outro nó que cria vem dificultando o movimento sindical é o problema da comunicação sindical que tem pouco recurso e por isso é pouco atrativa.

### **2.2. Análise dos nós críticos**

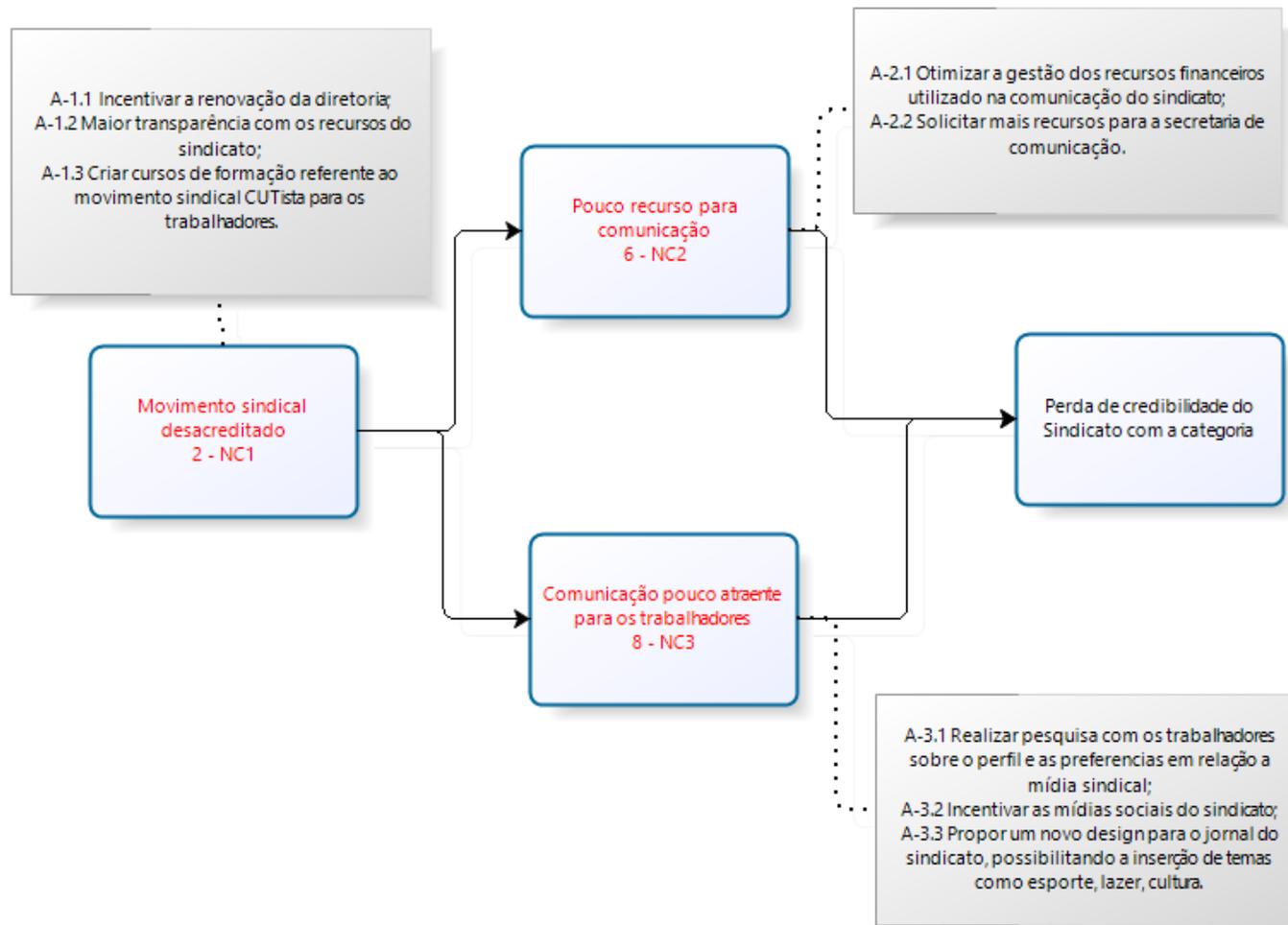
NC1 - Movimento Sindical desacreditado: Acreditamos que é necessário aprofundar na transparência e renovação da direção, por isso planejamos como tarefas a realização de um congresso estatutário, para que seja inserido no estatuto as regras mais objetivas sobre a participação de jovens e mulheres na direção do sindicato, trazendo assim novos diretores que provavelmente terão maior proximidade com a base. Outra proposta envolvendo este nó é

garantir maior transparência dos recursos financeiros do sindicato, pois assim acreditamos que trará maior credibilidade para a direção.

NC2 – Pouco Recurso para a Comunicação: Atualmente a comunicação tem recursos insuficientes para uma política mais arrojada, por isso entendemos ser necessário ampliar a verba desta pasta e concomitantemente avaliar os gastos, vendo o que pode ser otimizado.

NC3 – Comunicação pouco atraente para os trabalhadores: Dificuldade em elaborar propostas mais avançadas e que tragam maior dinamismo à comunicação sindical e para desatarmos este nó estamos planejando algumas ações como realizar pesquisa com os trabalhadores, a fim de entender melhor quais as preferências em relação ao meio e formato da comunicação, além de contratar um diagramador e um profissional em gestão de redes sociais para trazer maior dinamismo e consequentemente gerar maior interesse delas pelos trabalhadores.

### 3. ÁRVORE DO PROBLEMA



### 3.1. Nós críticos e ações para solucionar

Nó crítico	Ações	Resultados das ações
NC 1 – Movimento Sindical descreditado.	A-1.1 Incentivar a renovação da diretoria; A-1.2 Maior transparência com os recursos do sindicato; A-1.3 Criar cursos de formação referente ao movimento sindical CUTista para os trabalhadores;	Uma direção sindical renovada e bem transparente pode se tornar cada vez mais atrativa para os trabalhadores. Uma categoria consciente de sua classe e do histórico do movimento sindical CUTista, debatendo cotidianamente será uma categoria capaz de fazer enfrentamentos importantes com o patrão por melhores condições de trabalho e ainda lutar por uma sociedade mais justa.
NC 2 – Pouco recurso para a comunicação.	A-2.1 Otimizar a gestão dos recursos financeiros utilizado na comunicação do sindicato; A-2.2 Solicitar mais recursos para a secretaria de comunicação.	Melhor aproveitamento e distribuição do recurso financeiro do sindicato.
NC 3 – Comunicação pouco atraente para os trabalhadores.	A-3.1 Realizar pesquisa com os trabalhadores sobre o perfil e as preferências em relação à mídia sindical; A-3.2 Incentivar as mídias sociais do sindicato; A-3.3 Propor um novo design para o jornal do sindicato, possibilitando a inserção de temas como esporte, lazer, cultura;	O sindicato conhecendo melhor o perfil e as preferências dos trabalhadores vai poder formatar melhor suas políticas de comunicação. Além de utilizar meios de comunicação mais modernos, ágeis e atraentes, atraindo principalmente os trabalhadores mais jovens.

## 4. PLANO DE AÇÃO

### NC 1: Movimento Sindical desacreditado.

Ação	Tarefa	Recursos necessários	Prazos	Responsável
1.1	<p>1.1.1 Criar um congresso estatutário para realizar mudanças no estatuto que garantam a participação de jovens e mulheres da direção sindical;</p> <p>1.1.2 Elaborar pequenos cursos de curta duração em plataforma digital sobre o movimento sindical para ser enviado aos trabalhadores;</p>	Apoio da assessoria jurídica e de formação, além de sala para formatação dos projetos;	Um ano para o congresso acontecer, bem como os cursos estarem prontos.	1.1.1- Secretário Jurídico do Sindicato; 1.1.2 - Secretário de Formação
1.2	<p>1.2.1 Criar um portal para o associado poder acompanhar as receitas e despesas gerais do Sindicato;</p> <p>1.2.2 Realizar trimestralmente assembleia de prestação de contas dos recursos financeiros;</p>	<p>Contratação de empresa para elaborar o portal financeiro, além de ter maior proximidade com a consultoria de contabilidade sindical.</p> <p>Recurso financeiro, para a contratação da empresa será o Imposto Sindical.</p>	De 6 meses a 1 ano.	Tesoureiro do Sindicato.
1.3	1.3.1 Elaborar um plano de formação sindical para os trabalhadores;	Recursos humanos da secretaria de formação e equipamentos áudio visuais	6 meses	Secretário de Formação.

	1.3.2 Elaborar vídeo-aulas para a formação político sindical dos trabalhadores;	do sindicato		
--	---	--------------	--	--

**NC 2 : Pouco recurso para a comunicação.**

Ação	Tarefa	Recursos necessários	Prazos	Responsável
2.1	2.1.1 – Pesquisar gráfica mais barata e/ou renegociar o valor pago; 2.1.2 – Atualizar o cadastro dos associados aposentados que recebem os informativos via correio, verificando quem prefere receber via e-mail.	Recursos humanos do sindicato.	2 meses para adequação da gráfica e 3 meses para realizar a atualização cadastral;	Secretário de Comunicação.
2.2	2.2.1 – Realizar um seminário financeiro para a Direção do Sindicato; 2.2.2 –Realizar Grupo de Trabalho para avaliar o percentual destinado a cada secretaria do sindicato.	Assessoria Contábil e recursos humanos do sindicato.	3 meses para formatar junto da assessoria contábil o seminário financeiro e 2 meses para Grupo de Trabalho ter um posicionamento;	2.2.1 – Tesoureiro 2.2.2 - Tesoureiro e Secretário de Comunicação.

**NC 3: Comunicação pouco atraente para os trabalhadores.**

Ação	Tarefa	Recursos necessários	Prazos	Responsável
------	--------	----------------------	--------	-------------

3.1	3.1.1 Elaborar e aplicar uma pesquisa com apoio da assessoria de comunicação sobre a mídia sindical a ser entregue aos trabalhadores;	Recursos Humanos: Equipe de trabalhadores do sindicato; Recursos Financeiros: Será necessário ampliar os recursos financeiros da secretaria que serão obtidos a partir da otimização dos gastos;	3 meses para aplicar a pesquisa e mais 1 mês para tabular os dados;	Secretário de Comunicação;
3.2	3.2.1 Contratar um profissional de comunicação em Mídias Sociais; 3.2.2 Criar um novo modelo de comunicação via redes sociais e as novas tecnologias da comunicação;	Contratação de empresa para elaborar o portal financeiro, além de ter maior proximidade com a consultoria de contabilidade sindical. Recurso financeiro, para a contratação da empresa será o Imposto Sindical.	9 meses a 1 ano para contratar o profissional .	Secretário de Comunicação;
3.3	3.3.1 Contratar um diagramador para o jornal do sindicato; 3.3.2 Criar uma nova imagem para o jornal do sindicato;	Recursos humanos da secretaria de comunicação e equipamentos áudio visuais do sindicato.	9 meses para a contratação e mais 3 meses para efetivar as alterações.	Secretário de Comunicação.

## 5. ANÁLISE DE ATORES

### Ação 1.1 – Incentivar a renovação da diretoria

Ator	Recursos que controla	Limitações / Vulnerabilidades	Como pode contribuir?	Como pode prejudicar?	Como atuar em relação a este ator?
A1 – Secretário de Formação do Sindicato dos Petroleiros	Recursos humanos do Sindicato, além de liderança política.	Pode sofrer com posições contrárias dos dirigentes contrários ao processo de renovação.	Utilizar de seu cargo para fomentar o debate dentro da diretoria do sindicato, tornado essa iniciativa uma das prioridades do seu mandato.	Não conseguir negociar com os demais diretores.	Garantir todo apoio técnico e político para efetivar a ação desejada.

### A 1.2 – Maior transparência com os recursos do sindicato

Ator	Recursos que controla	Limitações / Vulnerabilidades	Como pode contribuir?	Como pode prejudicar?	Como atuar em relação a este ator?
A1 – Tesoureiro do Sindicato	Recursos financeiros da instituição.	Limitação técnicas para apresentar de forma mais transparente, além dos possíveis questionamentos das opções políticas referentes aos gastos.	Garantir maior celeridade na declaração dos gastos, podendo criar assembleias periódicas para prestação de contas.	Não repassar informação e atrasar todo o processo de prestação de contas, além de criar algum modelo de difícil compreensão.	Garantir todo apoio técnico e político para efetivar a ação desejada.

### 1.3 – Criar cursos de formação referente ao movimento sindical CUTista para os trabalhadores

Ator	Recursos que controla	Limitações / Vulnerabilidades	Como pode contribuir?	Como pode prejudicar?	Como atuar em relação a este ator?
A1 –Secretário de Formação do Sindicato.	Recurso técnico da secretaria, além de assessoria específica.	Área pouco valorizada por parte da diretoria, sendo vista como gasto e não investimento. Pode enfrentar pouca vontade por parte dos trabalhadores em realizar o curso.	Desenvolvendo o curso, dialogando com os sindicatos parceiros e com a CUT para formatar um curso.	Formatando um curso pouco atrativo.	Garantir apoio técnico e financeiro, além de dar total autonomia para que ele elabore o projeto.

### A 2.1 – Otimizar a gestão dos recursos financeiros utilizado na comunicação do sindicato

Ator	Recursos que controla	Limitações / Vulnerabilidades	Como pode contribuir?	Como pode prejudicar?	Como atuar em relação a este ator?
------	-----------------------	-------------------------------	-----------------------	-----------------------	------------------------------------

A1 – Tesoureiro do Sindicato.	Recursos financeiros do sindicato, além de assessoria contábil.	Recursos insuficientes para atender todas as demandas no sindicato.	Aprimorar o controle dos gastos da secretaria de comunicação, com maior rigor financeiro, treinando a equipe de comunicação para realizar processos que visem à redução dos custos.	Não dando suporte necessário para a secretaria de comunicação.	Negociar para que ele apóie o secretário de comunicação neste processo. Se necessário criando uma comissão para garantir que este processo ocorra.
A2 – Secretário de Comunicação	Recursos humanos da secretaria de comunicação e o controle político das publicações do sindicato.	Dificuldade com a gestão financeira de sua secretaria.	Trabalhar em conjunto com a secretaria financeira para atingir uma melhor gestão dos recursos de sua pasta, além de realizar cotações periódicas dos principais custos.	Falta de capacitação técnica para gerir recursos financeiros.	Garantir que ele se aperfeiçoe na gestão financeira.

### A 2.2 –Solicitar mais recursos para a secretaria de comunicação

Ator	Recursos que	Limitações /	Como pode contribuir?	Como pode	Como atuar em relação
------	--------------	--------------	-----------------------	-----------	-----------------------

	controla	Vulnerabilidades		prejudicar?	a este ator?
A1 – Secretário de Formação	Toda infraestrutura da secretaria de comunicação	Baixa capacidade técnica na gestão de recursos financeiros.	Demonstrando a real necessidade dos projetos para área de comunicação do sindicato;	Não tendo uma gestão eficiente de seus recursos financeiros.	Atuação política para garantir o recurso.
A2–Tesoureiro do Sindicato	Os Recursos Financeiros	Muitos projetos e recursos limitados;	Liberando mais recursos financeiros para realizar os projetos da secretaria de comunicação.	Dificultando a liberação de recursos.	Demonstrando que os projetos da área de comunicação são prioritários para o Sindicato

### A 3.1 – Realizar pesquisa com os trabalhadores sobre a mídia sindical

Ator	Recursos que controla	Limitações / Vulnerabilidades	Como pode contribuir?	Como pode prejudicar?	Como atuar em relação a este ator?
A1 – Secretario de Comunicação	Recursos humanos e técnicos da secretaria de comunicação	As pesquisas não serem respondidas.	Elaborando a pesquisa e tabulando os resultados.	Não se mobilizando para realizá-la	Garantindo apoio de toda direção sindical na distribuição dos questionários.

### A 3.2 Incentivar as mídias sociais do sindicato

Ator	Recursos que controla	Limitações / Vulnerabilidades	Como pode contribuir?	Como pode prejudicar?	Como atuar em relação a este ator?
A1 – Secretário de Comunicação	Estrutura técnica e os recursos humanos da secretaria	Não ter profissional específico para gestão das mídias (redes) sociais do sindicato.	Atuando ativamente para o desenvolvimento das redes sociais do sindicato	Pode travar todo o projeto se o mesmo não estiver interessado no processo.	Garantir apoio técnico e financeiro para executar essa ação;
A2 – Tesoureiro do Sindicato	Recurso Financeiro	Recurso financeiro limitado.	Arrumando recurso para contratação de equipe profissional em gestão de redes sociais.	Não liberando recurso necessário.	Avaliar a possibilidade de garantir o recurso para que essa ação seja bem executada sem prejudicar o andamento financeiro do sindicato.

### **A 3.3 Propor um novo design para o jornal do sindicato, possibilitando a inserção de temas como esporte, lazer, cultura**

Ator	Recursos que controla	Limitações / Vulnerabilidades	Como pode contribuir?	Como pode prejudicar?	Como atuar em relação a este ator?
A1 – Secretário de Comunicação	Recursos Humanos e técnicos da comunicação sindical.	Possibilidade do novo design não agradar.	Atuar junto da assessoria técnica da área.	Gerar mais insatisfação com a comunicação sindical.	Debater junto da direção do sindicato as novas propostas de design.

## 6. ANÁLISE DE RISCOS E FRAGILIDADES

Perguntas orientadoras	Análise da equipe
1- As ações propostas para equacionar os Nós Críticos podem gerar efeitos indesejáveis?	Tendo as ações bem executadas dificilmente teremos efeitos indesejados, mas pode existir o risco da categoria não achar interessante as mudanças.
2- Existem aspectos técnicos, jurídicos ou políticos nas ações propostas que podem resultar em efeitos negativos? Quais?	Sim. Existe o risco político de a oposição sindical utilizar da transparência dos recursos financeiros e questionar sua utilização.
3- Qual o principal ponto fraco do projeto? E o que pode ser feito para prevenir ou corrigir?	Recursos financeiros escassos. Por isso é necessário ampliar a sindicalização.
4- O que pode ser feito para garantir a implementação das ações propostas?	Construir um amplo debate dentro da direção do sindicato, afim de entender e apoiar as mudanças necessárias.
5- Os recursos disponíveis são suficientes para realizar o projeto?	Não, pois é necessário ampliar a sindicalização para ampliar os recursos financeiros.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os ataques que a grande mídia brasileira tem feito ao Partido dos Trabalhadores e à Petrobrás gerou um sentimento de descrédito sobre a esquerda brasileira, como se essa fosse a origem dos problemas brasileiros. Obviamente que este ataque tem motivo claro, que é acabar com o projeto de transformação social pelo qual o Brasil passou e também entregar nossa maior riqueza, o Pré-sal, para o capital privado internacional.

A categoria petroleira, que viveu um período importante de ampliação das conquistas trabalhistas durante o governo petista, é hoje refém do discurso da mídia e não tem dado conta de que o ataque em curso ao sistema Petrobrás tem como um dos objetivos a precarização do trabalho e até a privatização da empresa, o que resultaria em enormes perdas para os trabalhadores e para o Brasil.

Para enfrentar esse processo entreguista em curso na Petrobrás o sindicato tem proposto mobilizações, entretanto a adesão dos trabalhadores tem sido cada vez menor, pois está clara a aversão ao debate político e o descrédito da esquerda.

Na tentativa de reverter esse quadro de apatia, o coordenador do sindicato que declarou o problema tem proposto algumas ações que possui alta governabilidade e que bem executados terão a possibilidade real de desatar os nós que impedem a melhoria da credibilidade sindical.

Acreditamos que com as ações propostas, como a renovação por novos dirigentes, o fortalecimento da formação histórico sindical e o aprimoramento da comunicação, principalmente nas redes sociais, ampliação da transparência com os recursos financeiros do sindicato é sim possível obter resultados expressivos na tentativa de solucionarmos o problema, pois atores envolvidos possuem ampla governabilidade para realizar as ações demandadas e se bem executado iremos conseguir romper o descrédito da categoria com o Sindicato para enfrentar o processo entreguista em curso.

## 8. REFERÊNCIAS

CHESNAIS, François. **A mundialização do capital**. São Paulo: Xamã, 1996. Capítulos 3, 4 e 5 (págs. 71 a 137).

COSTA, Greiner; DAGNINO, Dagnino. Metodologia de Diagnóstico de Problemas. In: **Gestão Estratégica em Políticas Públicas**. 2. ed. Campinas: Átomo&Alínea, 2013. Cap8, pp. 205 a 218.

COSTA, Greiner; DAGNINO, Renato. Metodologia de Planejamento de Situações. In: **Gestão Estratégica em Políticas Públicas**. 2. ed. Campinas: Átomo&Alínea, 2013.. Cap. 10, pp. 239 até 249.

JAKOBSEN, Kjeld. **Estratégia sindical frente às empresas multinacionais**. IN: Revista Nueva Sociedad, n. 211, set-out, 2007.

NASCIMENTO, Sueli. Reflexões sobre a intersetorialidade entre as políticas públicas. **Serv. Soc. Soc.**, São Paulo, n. 101, p. 95-120, jan./mar. 2010.

NOGUEIRA, Marco Aurélio. **Um estado para a sociedade civil - Temas éticos e políticos da gestão democrática**. São Paulo: Cortez, 2004. Capítulo 2.

OLIVEIRA, Celso José de. **A comunicação como ferramenta essencial da gestão pública: Elaboração do Plano de Comunicação Institucional**. São Paulo, aula do curso de Especialização Fundação Perseu Abramo. Abril, 2014. 30 pags.

ROMÃO, Frederico Lisboa. **A greve do fim do mundo: petroleiros 1995: a expressão fenomênica da crise fordista no Brasil**.2006. Universidade de Campinas, Tese (Doutorado em Ciências Sociais). Campinas, 2006.

SALLUM JR., Brasília. **O Brasil sob Cardoso – Neoliberalismo e Desenvolvimentismo**. In: Tempo Social, Revista de Sociologia da USP, São Paulo, 11(2):23-47, out. 1999.

SINGER, Paul. A Coordenação do Governo. In: \_\_\_\_\_. **Um Governo de Esquerda Para Todos - Luiza Erundina na Prefeitura de São Paulo 1989-1992**. São Paulo: Brasiliense, 1996.