

**Formação para Gestores de
Associações Comerciais e Empresariais
- Cultura Associativista -**

PROGRAMA
CAPACITAR
PARANÁ

CURITIBA, MARÇO DE 2010

PROMOÇÃO DA CULTURA ASSOCIATIVISTA

A promoção da cultura associativista tem sido considerada como a principal ferramenta para que micro e pequenas empresas quebrem seus paradigmas de egoísmo e desconfiança mútua. A capacidade das pessoas trabalharem juntas, visando a objetivos comuns em grupos e organizações, é definida pelo sociólogo norte-americano James Samuel Coleman (1926-1985), como seu *capital social*.

Ainda segundo Coleman, citado por Antônio Costa em seu trabalho “*Por uma cultura da cooperação*”, grupos, organizações e sociedades têm um capital social elevado quando são capazes de:

- estabelecer objetivos comuns de médio e longo prazos, rompendo com o imediatismo;
- gerar coesão grupal, organizacional ou social em torno desses objetivos, rompendo com o individualismo;
- manter constância de propósito na perseguição desses objetivos, mesmo em face à adversidade, rompendo com a volubilidade e a falta de persistência.

As associações e seus Núcleos Setoriais podem desempenhar esse papel de promotores da cultura do associativismo, via palestras, workshops, estudos de casos, etc. A seguir, alguns exemplos de promoções da cultura associativista, com seus objetivos, modo de operação etc.:

Núcleos setoriais

Os núcleos setoriais são formados por empresários de pequenas e médias empresas, **todas do mesmo segmento**, que se reúnem para, mais facilmente, discutir, trocar idéias e procurar soluções para seus problemas comuns. Os grupos objetivam melhorias nas próprias empresas, a quebra do isolamento entre os empresários e permitem comparações e aprendizado permanente.

É indispensável que os grupos contem com a moderação e aconselhamento de um consultor especializado, que os orientará nas discussões, levantamento de problemas e análise das soluções apresentadas pelos participantes.

Como se inicia a formação de um Grupo:

O Grupo é formado a partir de um comitê que acompanhará o projeto. Devem participar do comitê o presidente da associação, o diretor responsável pela iniciativa, o executivo da entidade, o consultor e convidados estratégicos. Suas reuniões são bimestrais.

Inicialmente, são convidados os associados ativos, convidados pessoalmente pelo consultor em visita às suas empresas. Esse convite pessoal transmite ao futuro Grupo

mais confiança, segurança e credibilidade. É importante que todos sintam que a iniciativa é séria e funciona. Serão dados exemplos de grupos formados em instituições similares e seus resultados positivos.

O número mínimo recomendável de participantes é de 10 e o máximo, 40. A sala de reuniões deve estar preparada para uso da ferramenta METAPLAN, com paredes amplas e dispensando-se mesas de trabalho. Quando necessário, são usadas pranchetas ou flip-chart.

A) A primeira reunião do Grupo/ Núcleo:

A primeira reunião é importante, pois vinculará a associação como responsável pela iniciativa da formação do Grupo. As boas vindas aos participantes são dadas pelo Presidente da associação ou diretores, convidados especiais (gerentes de bancos convidados, autoridades etc.).

É referendada a importância dos empresários para a associação e os serviços que ele pode prestar. Os participantes e o consultor grupal são apresentados e é feita a discussão da proposta de trabalho e da metodologia a ser usada. Nesta fase, todas as dúvidas devem ser esclarecidas.

Como o número de participantes pode ir de 10 a 40, é possível que haja vagas para novas adesões. Deve, então, ser ressaltado pelo Presidente ou diretores que basta ser **associado** para ser aceito e incluído no Grupo (até o limite de 40).

B) Passo a passo para as reuniões seguintes:

1) Levantamento dos problemas das empresas participantes.

- Exemplo: “que problemas você enfrenta no dia-a-dia de sua empresa?”

2) Estruturação por funções de uma empresa:

- Compras
- Materiais / estoques
- Gerenciamento / organização
- Pessoal (RH)
- Instalações
- Tecnologia
- Produção
- Finanças
- Custos
- Venda / marketing

3) Alternativa: estruturação por ciclo de produção;

- entrada de materiais;

- processamento dos produtos;
- saída dos produtos acabados.

Alerta para a correta especificação das tarjetas (Metaplan) referente aos problemas:

“Mão de obra” → não descreve o problema

“Mão de obra pouco qualificada” → descreve o problema

4) Identificar e priorizar os assuntos internos mais importantes

- Pode ser por consenso, gráfico de Pareto ou outras técnicas.

5) Detalhar os problemas mais importantes:

- O que é o problema especificamente?
- Como acontece? Quando?
- Quais são as causas?

6) Iniciar discussões sobre possíveis soluções, aproveitando-se as experiências dos participantes:

- Quem conhece uma solução?
- Quem já enfrentou esse problema?
- Como você trata esse problema?

7) Elaborar um plano de ação onde cada empresário assume responsabilidades de apontar uma solução.

8) Onde buscar soluções?

- Dentro do núcleo
- Na associação
- No município
- Na região
- No país
- No mundo

C) O ciclo de trabalho no núcleo:

Como toda atividade de desenvolvimento, o trabalho destes Grupos também passa por etapas ou fases até se consolidar, conforme descrito nas tarefas a seguir:

- Convidar os empresários a participar;
- Promover sua aproximação, desenvolver confiança;
- Identificar problemas comuns;
- detalhar os problemas;
- identificar as causas;
- buscar soluções dentro do Grupo ou
- buscar soluções fora do Grupo e, por fim,
- definir e executar atividades.

D) Efeitos obtidos no comportamento dos empresários:

Com o início das atividades dos núcleos, logo se percebem mudanças positivas no comportamento dos empresários, dentre elas:

- Empresários que nunca se manifestavam durante uma reunião começam a “falar” e participar ativamente, utilizando-se das tarjetas (Metaplan);
- Os empresários percebem que:
 - outros também têm as mesmas dificuldades
 - todos estão na mesma situação
- Começam a perder o medo e a criar coragem de expor seus problemas e aceitar sugestões para solucioná-los;
- Os empresários se abrem para mudanças ao se comparar com os outros.

E) Resultados obtidos nas empresas dos participantes:

- Melhoria da capacidade de gestão;
- Elevação do faturamento;
- Aumento da rentabilidade;
- Ampliação do número de empregados;
- Aumento da produção e melhoria da produtividade;
- Ampliação de mercado e do “mix” de produtos/serviços;
- Atualização da tecnologia usada;
- Melhoria da qualidade dos produtos/serviços ofertados;
- Maior facilidade de acesso ao crédito;
- Redução do índice de mortalidade das empresas;
- Melhoria da imagem junto à comunidade.

F) Resultados obtidos pelos empresários participantes:

- Desenvolvimento pessoal;

- Postura associativa;
- Consciência de cidadania;

G) Resultados obtidos pelas associações:

- Desenvolvimento organizacional;
- Ampliação dos serviços prestados;
- Aumento do número de associados;
- Profissionalização da gestão;
- Sustentação financeira.

H) Resultados obtidos pelos municípios:

- Manutenção e aumento de emprego/ocupação;
- Elevação do movimento econômico e da arrecadação de impostos;
- Surgimento de novas lideranças comunitárias.

Diretoria proativa

A dinâmica de qualquer entidade, seja ela empresarial, política, comunitária, é dada pela diretoria. A associação não vive de glórias passadas nem de perspectivas. Seu ritmo é dado pelos diretores eleitos para aquele mandato específico.

Assim, a pró atividade dos dirigentes é que estimulará a permanência dos associados, a manutenção de suas contribuições, a utilização dos serviços e, até, a atração de novos membros. Por isso, as dicas a seguir são importantes para a formação dos dirigentes, pois lhes indicará meios de exercer seus mandatos de maneira produtiva para a associação e seus associados.

Estimulo à participação dos associados na associação

Como uma das formas mais simples de aumentar a credibilidade da entidade perante os empresários, deve haver uma identificação dele com a diretoria da associação. Isto significa que o perfil da diretoria deve corresponder ao perfil do sector, em relação ao tamanho e atuação das empresas.

Uma associação se torna bem sucedida quando é focada nos associados e em suas empresas; o empresário associado é sempre o ator principal de qualquer associação. Conhecer o perfil das empresas e de seus proprietários/dirigentes e suas reais necessidades é, portanto, o primeiro passo para o alcance dos objetivos maiores da entidade.

Infelizmente, costuma existir pouca compreensão sobre a relevância da presença física do associado no dia-a-dia da associação, deixando-se que o uso de serviços e o pagamento de mensalidades sejam os únicos elos entre a “casa” e o seu principal “morador” – o associado. Aliás, por muitas vezes utiliza-se apenas a sua situação financeira ou número de associados como fator de avaliação de uma associação, mas não costuma haver uma preocupação verdadeira com a avaliação do real nível de satisfação do sócio em relação à entidade.

Por diversas razões, entre elas a falta de atenção ao associado, a associação passa a ter um papel secundário para os empresários e apenas um grupo reduzido de diretores frequenta a entidade regularmente. Isto faz com que um ciclo vicioso se repita. Cada vez há menos pessoas na entidade, porque cada vez ela se torna menos sensível ao interesse de seus associados.

Há várias possibilidades de entrelaçar ações de defesa do meio empresarial com atividades que de fato estimulem a participação de maior numero possível de associados na associação.

Inicialmente, é interessante elaborar uma pesquisa junto aos associados sobre sua satisfação com o papel exercido pela associação.

Pesquisa de satisfação sobre o papel da associação

Um instrumento que pode traçar com melhor clareza a percepção que o associado tem sobre a entidade é a realização de questionário sobre a satisfação do associado.

Perguntas como: “Com que regularidade você vai à associação e de quais atividades você participa?”, bem como, “Quais atividades que você gostaria que a entidade desempenhasse?” podem oferecer uma sinalização sobre qual caminho a associação deve seguir para manter satisfeita sua clientela interna.

A seguir, são apresentadas algumas perguntas-chave a serem realizadas com o associado:

- Qual a sua opinião sobre o trabalho da associação?
- Quais serviços e atividades você gostaria que sua associação promovesse?
- O que o levaria a participar mais do dia-a-dia da associação?
- O que ele pode fazer pela melhoria do relacionamento com seu associado?

Embora de difícil tabulação, a pesquisa deverá ser realizada de modo a permitir que o associado emita sua opinião e a entidade se mobilize no sentido de proporcionar melhor atendimento ao seu quadro social.

Programa de valorização dos associados

Como foi dito, os empresários associados devem ser as figuras mais importantes em uma associação. São eles que sustentam a instituição, elegem a diretoria, geram empregos e recolhem tributos. Assim, devem ser valorizados pela associação e há várias maneiras de isto ser feito, como se verá:

1) Elaboração e manutenção de cadastro pessoal dos associados

Muitas vezes, o associado é tratado na associação como mais um número ou pela identificação impessoal do nome de sua empresa, que talvez nem todos os funcionários e a diretoria conheçam.

É recomendável, além do preenchimento de dados formais quando de sua filiação, realizar um apanhado geral sobre o empresário em questão. Por exemplo, descrever a linha de produtos com as quais ele trabalha, quantos funcionários há em seu estabelecimento e há quanto tempo foram contratados, quais as premiações a empresa ou empresário já recebeu e, inclusive, a data de aniversário do empresário e da empresa.

Estas informações podem levar a associação a estabelecer um novo nível de relacionamento com seu quadro social, primando pelo tratamento personalizado ao contrário de manter uma relação fria e distante. De posse de informações adicionais sobre os associados, é importante que a associação se mobilize no sentido de explorar este conhecimento adequadamente, fortalecendo sua ligação com o quadro social e promovendo a troca de informações entre seus membros.

2) Banco de Talentos

A partir da realização de um bom cadastro do associado pode-se compor um banco de talentos na associação aproveitando-se a formação acadêmica e profissional dos empresários para a formação de um quadro interno de consultores em Marketing, Direito, Administração, Gestão de Recursos Humanos, exportação, etc.

Isto não quer dizer que os funcionários da associação, a verdadeira “prata da casa” será desmerecida. Deve ser estabelecido um modelo adequado de seleção e capacitação dos associados potenciais candidatos a consultores a fim de que a oportunidade de valorização da equipe interna não seja desvirtuada e a boa idéia se transforme em decepção.

3) Premiações e homenagens aos associados

Outra maneira de reverenciar o associado é de se promoverem premiações do gênero “Empresário do Ano”, “Mulher Empreendedora” ou “Jovem Liderança Empresarial”. Estas ações colocam em evidência o premiado e auxiliam na fixação da imagem da associação como entidade de fomento ao comportamento empreendedor.

A premiação de empresários que se destacaram em campanhas de promoção do comércio e indústria também deve ser realizada como estímulo à repetição do sucesso e à criação de um clima positivo de competição local.

4) Participação no Jornal da associação

O jornal da associação, em geral, é subutilizado para a promoção individual de associados. A criação de colunas personalizadas que valorizem empresários, seus familiares e funcionários oferece um tom cordial às matérias e abre a oportunidade para que pessoas de destaque sejam homenageadas.

Por exemplo: “Conheça a empresária do ano e sua família” ou “Após 35 anos de trabalho e empreendedorismo, Margarida se afasta da direção da Metalúrgica Galo da Madrugada”.

5) Visitas a empresas de associados e de potenciais associados

Uma boa forma da diretoria da associação demonstrar interesse pelos associados é a promoção de visitas às suas empresas. Esta atividade pode ser realizada de maneira bastante informal, visando-se a troca de informações de parte a parte e estabelecendo-se uma discussão livre sobre o dia-a-dia do empresário em questão e sobre sua percepção acerca do trabalho da associação em defesa do meio empresarial. A visita pode ser registrada fotograficamente e publicada no jornal da associação, em coluna que valorize esta aproximação com os associados.

6) Cafés empresariais e happy-hours (com a diretoria)

Uma forma despojada de a diretoria da associação atrair seu associado é promover esporadicamente cafés da manhã ou informais para a discussão de algum tema relacionado ao meio empresarial, mas sem a necessidade de se aplicar os formalismos comuns a uma reunião ou debate.

Esta iniciativa pode, inclusive, ser realizada de forma itinerante em empresas associadas ou em ambientes externos, convidando empresários ainda não associados. Embora menos usual, pode-se promover um *happy-hour* na sede da entidade, com o mesmo propósito de tornar mais informal a abordagem algum tema de interesse coletivo. Essas ocasiões são ideais para a tentativa de se captar novos associados.

7) Dia de Portas Abertas

Outra ferramenta de atração de associados que uma diretoria proativa pode programar é a realização do “**Dia de Portas Abertas**”. A idéia é convidar pessoas externas para uma visita à associação, a fim de conhecerem as suas instalações, atividades, serviços e colaboradores. Um “Dia de Portas Abertas” pode ser o primeiro passo para um empresário se interessar pela entidade e se associar. Embora os empresários não-associados sejam o grupo-alvo principal deste tipo de evento, pode-se considerar a extensão do convite também para outros segmentos de pessoas (autoridades municipais, Organizações Não Governamentais, universitários, gerentes de bancos).

O objetivo não é apenas apresentar as instalações da associação, mas divulgar os serviços e ações da instituição. A seguir, apresenta-se um padrão do “Dia de Portas Abertas”, que pode ser seguido ou modificado de acordo com as necessidades de cada associação:

8) Capacitação dos associados e de seus empregados

A oferta de cursos de capacitação de associados e de seus empregados pode ser um grande diferencial da associação, em relação a outras entidades de representação ou de cunhos sociais (associação comercial, por exemplo). O assunto foi abordado com mais detalhes nos tópicos de **prestação de serviços**. Mas há outra maneira de capacitar, conquistar, manter e, até atrair novos associados, que é via jornal da associação, como se verá a seguir.

9) Colunas interativas no jornal da associação

No jornal da associação pode haver espaços interativos para a formulação de perguntas de associados à especialista em determinado tema. Por exemplo, pode ser criada a sessão: “Direito do Consumidor – tire as suas dúvidas”. Apesar de uma coluna como esta ter foco nos associados da associação como um todo, o fato de haver elucidação sobre possíveis litígios entre empresários e consumidores pode funcionar como ação de esclarecimento e prevenção para seus associados acerca das responsabilidades que devam ter em relação a seus clientes e consumidores. Com isto, a associação desempenharia o papel de utilidade pública perante a sociedade e alertaria os empresários sobre suas obrigações.

Outra sugestão de coluna de caráter interativo pode ser sobre questões tributárias, fiscais e trabalhistas. Esses assuntos sempre despertam interesse nos empresários, dada sua complexidade. Através do espaço interativo da coluna, especialistas no tema respondem às perguntas formuladas pelos associados.

10) Definição e publicação de calendário de eventos

A associação deve se empenhar em compor um calendário de eventos que valorize datas e segmentos empresariais que devam ser comemorados, como:

- Dia da Pequena Empresa;
- Dia do Empresário;
- Aniversário da associação;
- Dia dos trabalhadores.

11) Campeonatos e atividades esportivas

Os associados podem compor times de futebol ou equipes para competição em outras modalidades esportivas. Podem ser organizados campeonatos internos à entidade ou patrocinados por ela com vistas a uma melhor interação entre sócios e comunidade. O mesmo princípio pode ser estendido à criação de blocos carnavalescos ou confrarias que se reúnem esporadicamente.

12) Fórum de desenvolvimento

Uma função da associação é contribuir para o desenvolvimento local e regional. Neste contexto, uma diretoria proativa deve incentivar e participar da organização de fóruns de desenvolvimento empresarial e da criação de um conselho municipal permanente. A participação da diretoria deve ser assertiva, articulando objetivos comuns e importantes para o município e empresariado, respeitando interesses das autoridades municipais, estaduais ou federais, a fim de que o evento não tenha um caráter político-partidário.

É sabido que empresas competitivas buscam ambientes favoráveis, por isso participação da associação em eventos desta natureza é importante e necessário.

13) Galeria de ex-presidentes

A associação deve reservar, em suas instalações, um espaço nobre para homenagear e registrar ações de ex-presidentes à frente da entidade. É corriqueiro que se componha o salão de reuniões da diretoria ou o saguão com fotografias dos ex-dirigentes, afixadas na parede.

Além do registro fotográfico, é importante compor a memória da entidade, evidenciando fatos importantes em sua história, como: ampliação da sede, implantação de serviços, conquistas obtidas pela classe empresarial, festividades, ações de promoção social, campanhas da indústria, visitas de personalidades, entre outras ações que divulguem a real dimensão do papel da associação para os associados e para a comunidade local.