

A horizontal banner image with a blue-to-green gradient background. It shows a collage of business-related scenes: a man in a suit walking, a group of people in business attire meeting around a table, and two men in suits looking at a laptop screen.

Programa para Formação de

Consultores Grupais para Entidades Empresariais

Módulo I - Núcleos Setoriais



Índice

1. O que são núcleos setoriais e como funcionam 2
 - 1.1. Consultoria grupal 3
 - 1.2. Quais são as vantagens dos núcleos setoriais 4
 - 1.3. Escolha do núcleo a ser constituído 4
 - 1.4. Quem deve validar a escolha dos núcleos setoriais? 7
 - 1.5. Seleção do consultor grupal 8
2. Passo a passo para implementação de um núcleo 10
 - 2.1. Convite para palestra de sensibilização 10
 - 2.2. As primeiras reuniões dos núcleos setoriais 11
3. O dia-a-dia dos núcleos setoriais 14
 - 3.1. Convocação das reuniões 14
 - 3.2. Condução das reuniões 15
 - 3.3. Registro formal de reuniões 16
 - 3.4. Ações dos núcleos setoriais 16
 - 3.5. Monitoramento e avaliação 19
4. Aspectos formais de um núcleo setorial 21
 - 4.1. Contrato de convivência 21
 - 4.2. Regimento interno do núcleo setorial 21
 - 4.3. Cadastro dos participantes 21
 - 4.4. Participação formal dos nucleados na entidade empresarial local 21
 - 4.5. Conselho de núcleos setoriais 22
 - 4.6. Mensalidades 22
5. Parcerias dos núcleos setoriais 23
 - 5.1. Fornecedores 23
 - 5.2. Entidades de apoio 23
6. Promoção e divulgação do núcleo 25
 - 6.1. Logomarca 25
 - 6.2. Informativos 25
 - 6.3. Gestão à vista 25
 - 6.4. Cafés parlamentares 26
 - 6.5. Exposições, mostras e organização de campanhas 26
 - 6.6. Outdoors e faixas 26
 - 6.7. Ações de responsabilidade social 26
 - 6.8. Formação de e-groups e homepages 27
 - 6.9. Divulgação pela mídia local 27
7. Erros mais comuns na implementação de um núcleo setorial 28
 - 7.1. Falhas na escolha do segmento e escolha errada do segmento 28
 - 7.2. Sensibilização ineficaz 28
 - 7.3. Ausência de lideranças 28
 - 7.4. Ansiedade por resultados imediatos 29
 - 7.5. Erros de foco do trabalho 29
 - 7.6. Ineficiência do consultor 29
 - 7.7. Escolha inadequada do momento para implementação do núcleo 29
 - 7.8. Desagregação dos nucleados 30
 - 7.9. Falta de apoio pela entidade empresarial local 31
 - 7.10. Não citar o nome da entidade na denominação do núcleo setorial 31
8. Referências bibliográficas 32

1. O que são núcleos setoriais e como funcionam

Um núcleo setorial é um conjunto de empresas, geralmente do mesmo segmento, como panificação, auto-mecânicos e outros, em determinado município, que se reúne periodicamente e realiza ações coletivas com o intuito de criar vantagens competitivas para as empresas participantes. É orientado por um consultor grupal, ligado a uma entidade empresarial local, que conduz as reuniões do núcleo setorial e apóia o desenvolvimento das ações definidas e realizadas pelos empresários.

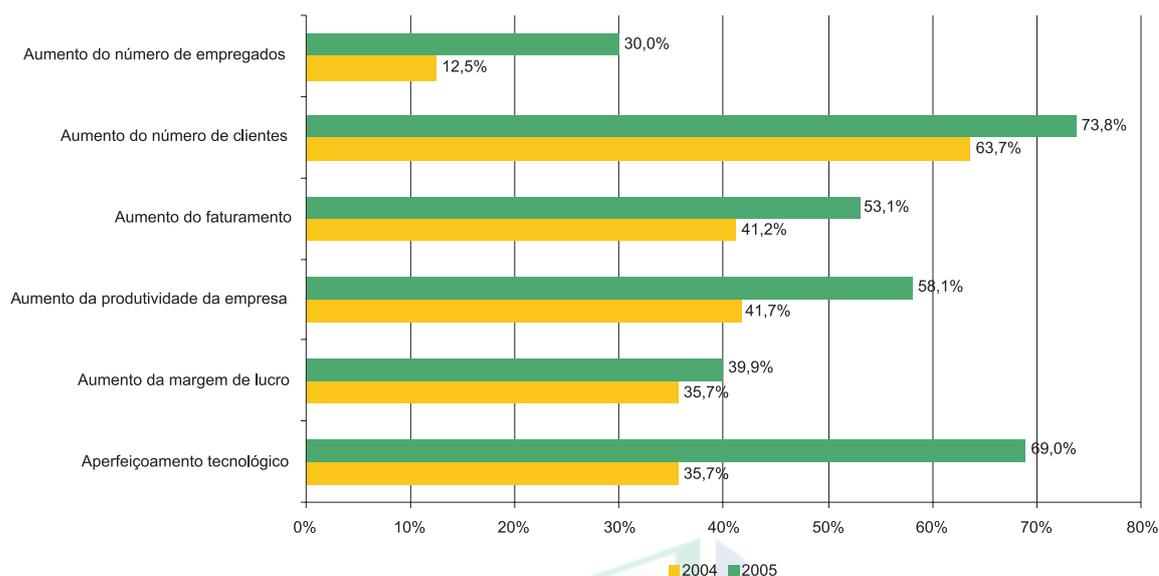
Esses núcleos setoriais surgiram na Europa, especialmente na Alemanha, a partir da idade média. Os artesãos, artífices que executavam trabalhos manuais como marceneiros, pedreiros e panificadores, sentiram a necessidade de se organizar para representar os seus interesses junto ao governo municipal.

Como estes segmentos eram de grande importância para a economia local, os governos dos municípios abriram espaço para estas empresas se organizarem localmente. Assim, cabia a esses grupos, denominados Zünfte, definir quantas empresas de cada ramo deveriam estar presentes no município, bem como a certificação de mestres e aprendizes. Todas essas medidas, em sua maioria de caráter corporativo, passaram por alterações ao longo dos séculos. Hoje, as Câmaras de Ofícios representam entidades de classe modernas com visão para o futuro, mas com forte lembrança de suas origens.

Interessante é o fato de que as Câmaras de Ofícios mantêm, até hoje, como célula básica da organização, os núcleos setoriais. A grande vantagem desse modelo de organização é a possibilidade de focar o trabalho em problemas específicos de cada segmento econômico, o que torna o trabalho mais eficaz e eficiente.

Os núcleos setoriais surgiram no Brasil em 1991, fruto de um projeto de cooperação entre a Câmara de Artes e Ofícios de Munique e Alta Baviera, e as Associações Comerciais e Empresariais de Santa Catarina. O modelo alemão foi adaptado à realidade brasileira, permitindo, assim, um trabalho mais participativo e orientado pela demanda dentro das entidades empresariais. A partir dos resultados gerados, foi implementado o Projeto Empreender, parceria da CACB - Confederação das Associações Comerciais e Empresariais do Brasil e do Sebrae - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, levando a idéia dos núcleos setoriais para todos os Estados da União.

Hoje são mais de 35.000 empresas em 500 associações comerciais e empresariais que empregam a metodologia do Projeto Empreender. Além da grande aceitação pelos empresários que participam do Projeto, são os impactos gerados que melhor demonstram sua eficácia, conforme mostram as pesquisas realizadas:



O Projeto Empreender é uma iniciativa vitoriosa e, sempre que apresentado em seminários nacionais e internacionais, enseja manifestações de interesse e pedidos de apoio para sua disseminação. Foi eleito como um dos melhores programas do mundo voltados para o fortalecimento de micro e pequenas empresas pela International Chambers of Commerce – ICC, durante o 4º Congresso da organização, realizado em 2005 na África do Sul.

1.1. Consultoria grupal

Para entender melhor como funcionam os núcleos setoriais e a chamada consultoria grupal, de forma prática, torna-se importante descrever a quem se dirige, quem a aplica e quais são as suas vantagens:

Na consultoria grupal a clientela é composta por um grupo de empresários ou profissionais que buscam o desenvolvimento de suas empresas de forma conjunta. Por exemplo:

- ✓ Os marceneiros de um município detectaram a necessidade de aprimorar a qualidade de seus produtos e de conquistar novos pontos de venda;
- ✓ Os salões de beleza de uma localidade precisam formalizar os seus empreendimentos.

Muito embora, tenham sido citados resultados de natureza distinta, o trabalho desenvolvido pelo consultor grupal utiliza os mesmos preceitos cooperativistas, garantindo, mediante articulação e implementação de ações coletivas o alcance dos resultados.

O consultor grupal atua, sobretudo, no levantamento e organização das demandas do grupo ao qual assiste, apoiando-os na elaboração de soluções para o desenvolvimento das empresas e servindo de elo até os agentes finais do assessoramento. Por exemplo, se um núcleo de confecções identifica a necessidade de agregação de valor aos seus produtos, a partir do aprimoramento das coleções, o consultor grupal encaminha tal demanda ao centro tecnológico de moda de sua região e acompanha a sua atuação junto aos nucleados.

1.2. Quais são as vantagens dos núcleos setoriais

A implementação de núcleos setoriais tem representado uma das mais contundentes formas de organização de empresas de um mesmo segmento, contribuindo fortemente para o aumento de suas vantagens competitivas no mercado, mediante:

- ✓ Acesso à capacitação e consultoria gerencial e técnica a custos menores;
- ✓ Possibilidade de realização de compras e vendas em conjunto;
- ✓ Participação em feiras, missões empresariais e eventos com maior regularidade e menor custo;
- ✓ Acesso e ampliação de mercados;
- ✓ Realização de marketing de rede;
- ✓ Aprimoramento tecnológico de processos;
- ✓ Exercício da cidadania mediante participação em projetos sociais;
- ✓ Ganhos de qualidade, produtividade e competitividade.

O trabalho dos núcleos setoriais além de trazer benefícios para as empresas participantes, gera impactos positivos nas entidades empresariais que promovem esta forma de organização da base. Podem ser mencionados:

- ✓ Melhoria da representatividade;
- ✓ Aumento do quadro social e, conseqüentemente, da receita da entidade empresarial local;
- ✓ Crescimento de demanda por serviços da entidade;
- ✓ Fortalecimento da cultura associativista;
- ✓ Profissionalização do quadro funcional;
- ✓ Participação pró-ativa no desenvolvimento local e regional.

1.3. Escolha do núcleo a ser constituído

A partir da conceituação de núcleos setoriais, surge a necessidade de se estabelecerem os critérios de escolha do segmento empresarial que dará origem ao núcleo, a fim de assegurar que o trabalho tenha bom êxito e atenda às expectativas da entidade de classe e dos participantes.

Cada entidade de classe necessita avaliar o impacto que se pretende gerar com a criação de núcleos setoriais. Pode-se buscar fortalecer o desenvolvimento das empresas associadas e da economia local, o aumento do quadro social, o aumento da receita da entidade empresarial local, a melhoria da representatividade, entre outros objetivos. A seguir, encontra-se uma lista de critérios, como sugestão, que podem auxiliar na tomada de decisão:

CRITÉRIOS PARA ESCOLHA DO SEGMENTO EMPRESARIAL

1. Número de empresas existentes
2. Número de empresas associadas à entidade
3. Importância para o desenvolvimento local e regional
4. Capacidade de sustentabilidade financeira do Núcleo
5. Histórico do segmento
6. Sinergia com outros núcleos
7. Existência de lideranças
8. Taxa de mortalidade das empresas
9. Tendência de evolução
10. Receptividade e engajamento dos empresários
11. Pré-existência de entidade representativa dos interesses do segmento
12. Governança e cooperação
13. Demanda espontânea por parte dos associados

Os critérios citados deverão ser analisados de forma sinérgica e alinhados aos interesses da entidade, podendo ainda ser acrescentado outros critérios conforme necessidade da entidade.

- ✓ Número de empresas existentes – o número de empresas, em conjunto com a importância que essas representam para a economia local/regional, são as referências iniciais para a escolha do núcleo a ser formado. Um grande número de empresas, em geral, cria maiores oportunidades de sucesso da iniciativa.
- ✓ Número de empresas associadas à entidade empresarial local – a entidade empresarial local deve considerar se a criação do núcleo é orientada prioritariamente pela expressividade do segmento econômico em questão, bem como a participação deste em seu quadro social. Deve haver a cautela de não se promoverem ações tendenciosas e desprovidas de caráter técnico, como escolher o segmento por ser da empresa do presidente ou de outras pessoas-chave da entidade.
- ✓ Importância para o desenvolvimento local e regional – A importância que o segmento representa para o desenvolvimento local deve ser levada em consideração, sob o ponto de vista, por exemplo, da geração de emprego e renda, aumento da arrecada-

- ção de impostos, geração de novas oportunidades de negócios, importância para os arranjos produtivos locais.
- ✓ Capacidade de sustentabilidade financeira do núcleo – É necessário avaliar o potencial de sustentabilidade do núcleo, sob a ótica das contribuições financeiras das empresas e o interesse da entidade empresarial local ou de terceiros em subsidiar o trabalho.
 - ✓ Histórico do segmento – Deve ser avaliado se o segmento já passou por experiências mal sucedidas, o que poderia diminuir a disposição dos empresários em participar de novas ações.
 - ✓ Sinergia com outros núcleos – a formação de um conjunto de núcleos que desempenhem atividades complementares (horizontalmente, como arranjos produtivos ou verticalmente, como cadeias produtivas) pode contribuir com ações mais impactantes para o desenvolvimento sustentável da região. Por exemplo: em uma cidade tipicamente turística, os núcleos de hospedagem, gastronomia, artesanato e transporte turístico, ao serem trabalhados em conjunto, podem produzir resultados que alavancam a economia local de forma ampla e integrada.
 - ✓ Existência de lideranças – Lideranças empresariais, bem aceitas na comunidade, são as mais promissoras por ocasião da formação de um núcleo e sua participação é de grande importância. Vale lembrar, que pelo caráter das ações associativistas, nem todas as lideranças de uma localidade têm perfil adequado para os desafios a serem enfrentados.
 - ✓ Taxa de mortalidade das empresas – A alta taxa de mortalidade de empresas de um segmento pode estimular a entidade a formar um núcleo, com vistas a atuar nas causas que levam a esse fato, mas tal decisão exige cautela. O problema pode ter origem macroeconômica e, portanto, estar além dos limites de atuação do núcleo e da entidade. Se for o caso, é preferível a escolha de outros segmentos que possibilitem um trabalho bem sucedido.
 - ✓ Tendência de evolução – Alguns segmentos da economia, por razões macroeconômicas podem estar em curva ascendente ou declinante. Por exemplo, a área de entretenimento e saúde são segmentos em desenvolvimento e núcleos formados por empresas deles podem ter maior chance de sucesso.
 - ✓ Receptividade e engajamento dos empresários – O aspecto de natureza comportamental mais importante para a prosperidade do núcleo, é o nível de comprometimento e afinidade que os nucleados demonstram perante o trabalho coletivo.
 - ✓ Pré-existência de entidade representativa dos interesses do segmento – Muitos segmentos encontram-se organizados em sindicatos, cooperativas entre outras entidades empresariais. Nesse caso, não é recomendável constituir um núcleo deste mesmo segmento já organizado, que além dos problemas de ordem político-institucional, poderia desperdiçar recursos inutilmente.
 - ✓ Governança e cooperação – refere-se à capacidade e a disposição dos atores sociais de se unirem e cooperarem para fortalecer um segmento ou grupo de segmentos.
 - ✓ Demanda espontânea por parte dos associados - A espontaneidade por parte do



empresário ou a existência de demanda é um fator importante para a criação do núcleo setorial e pode representar maior capacidade de mobilização dos nucleados bem como a geração de resultados mais expressivos em curto intervalo de tempo.

Estabelecidos os critérios, pode ser elaborada uma matriz auxiliar para a decisão de direcionamento de oferta de novos serviços, conforme modelo a seguir Tabela 1: Matriz auxiliar na escolha dos primeiros núcleos setoriais:

1. Número de empresas existentes	10	Segmento ...	Segmento ...	Segmento ...	Segmento ...
2. Número de empresas associadas à entidade empresarial local	5				
3. Importância para o desenvolvimento local e regional	10				
4. Capacidade de sustentabilidade financeira do núcleo	10				
5. Histórico do segmento	10				
6. Sinergia com outros núcleos	10				
7. Existência de lideranças	5				
8. Taxa de mortalidade das empresas	5				
9. Tendência de evolução	5				
10. Receptividade e engajamento dos empresários	10				
11. Pré-existência de entidade representativa dos interesses do segmento	5				
12. Governança e cooperação	10				
13. Demanda espontânea por parte dos associados	5				
TOTAL	100				

Quanto mais alta a correlação dos fatores com o segmento em exame, tanto maior será a pontuação (de 1 a 10 pontos). Os pesos dos fatores de decisão que serão escolhidos, deverão ser de consenso entre os participantes do comitê gestor (próximo item a ser abordado), e devem atender às necessidades e interesses dos mesmos. Os pesos apresentados na matriz são somente sugestões e servem apenas como ilustração, tendo sido baseados em observações dos consultores em outras experiências. Pela sua simplicidade, podem encurtar, consideravelmente, o processo de discussão sobre a conveniência ou não escolha de um segmento ou de outro.

1.4. Quem deve validar a escolha dos núcleos setoriais?

Baseado no levantamento que leva em consideração os critérios acima citados, a diretoria da entidade empresarial local e eventuais parceiros devem definir os núcleos a serem trabalha-

dos. Esta possível parceria entre diversas entidades pode levar a criação de um comitê gestor em nível local, composto por:

- ✓ Presidente da entidade empresarial local
- ✓ Gerente/executivo da entidade
- ✓ Consultor da entidade
- ✓ Diretores da entidade
- ✓ Representante do Poder Público (Ex: Secretaria de Indústria e Comércio)
- ✓ Representantes de entidades de apoio, relacionados à entidade ou ao segmento.

Além da escolha dos segmentos a serem trabalhados, a criação do comitê gestor proporciona a democratização do processo e atrai potenciais parceiros, como instituições financeiras e grandes empresas.

1.5. Seleção do consultor grupal

Para facilitar o processo de recrutamento e seleção do consultor grupal, torna-se necessário entender melhor as suas atribuições junto aos núcleos setoriais e a entidade empresarial local.

Atribuições junto aos núcleos	Atribuições junto a entidade empresarial local
<ul style="list-style-type: none">• Moderar e documentar as reuniões• Visitar a empresas• Realizar e monitorar o planejamento anual dos Núcleos• Coordenar a realização de eventos e atividades dos núcleos• Zelar pela participação e crescimento do número de empresas nucleadas• Agir como elo entre as demandas do grupo e as consultorias especializadas• Apoiar e fomentar a criação de mecanismos de interação entre núcleos.	<ul style="list-style-type: none">• Implementar e monitorar o planejamento anual da entidade junto aos núcleos setoriais• Elaborar os relatórios e organizar a documentação relativa aos núcleos setoriais• Apoiar a promoção institucional dos núcleos e de suas ações• Reportar-se a diretoria da entidade e ao comitê gestor para informar sobre o desenvolvimento da consultoria grupal• Planejar financeiramente as ações do núcleo e apoiar a captação de recursos para sua execução;• Contribuir pró-ativamente para o alcance da sustentabilidade da consultoria grupal;• Viabilizar parcerias para aumentar a competitividade do núcleo• Criar mecanismos de comunicação entre os parceiros da entidade e os núcleos;

O desempenho do consultor grupal é um dos aspectos mais importantes para garantir o

êxito dos núcleos setoriais na entidade, por isso ela deve investir no processo de recrutamento e seleção desse profissional. Para facilitar o processo encontra-se abaixo uma tabela orientativa que descreva as principais competências técnicas do consultor.

Perfil Técnico (Pré-Requisitos)	Características desejáveis do Consultor	Características indesejáveis do Consultor
<ul style="list-style-type: none"> • Curso superior, preferencialmente na área de Administração, Economia ou Ciências Contábeis • Disponibilidade para trabalhar no período vespertino e noturno • Possuir, preferencialmente, veículo para uso no trabalho • Tenha uma boa redação empresarial • Conhecimentos gerais em administração financeira, legislação empresarial e recursos humanos • Habilidades em: <ul style="list-style-type: none"> » planejamento estratégico » desenvolvimento organizacional, » marketing, » e condução de grupos • Desejável experiência em atividades empresariais • Domínio das ferramentas de informática Word, Excel, Power Point e Internet; 	<ul style="list-style-type: none"> • Prático • Criativo • Versátil • Autoconfiante • Perseverante • Dinâmico • Objetivo • Arrojado • Independente • Assertivo • Negociador • Determinado • Empreendedor • Persuasivo • Pró-ativo • Flexibilidade • Visão ampla • Bom relacionamento 	<ul style="list-style-type: none"> • Introversão • Impaciência • Dificuldade de expressão • Dificuldade em relacionamentos • Dispersão mental • Dificuldade em lidar com grupos

Se a entidade empresarial local não possui experiência no processo de recrutamento e seleção, deve-se recorrer a profissionais ou a uma empresa especializada para gerenciar este processo. Em relação ao seu vínculo formal com a entidade empresarial local, sugere-se recorrer à assessoria jurídica especializada para definição da forma de contratação do consultor pela entidade.

2. Passo a passo para implementação de um núcleo

2.1. Convite para palestra de sensibilização

A palestra de sensibilização é um dos eventos principais para se iniciar o núcleo setorial. É a palestra em que o empresário será convidado para conhecer o programa e sua metodologia. Nesta palestra o empresário perceberá que não está sozinho, pois outros empresários de seu setor e que tem dificuldades semelhantes a ele também estarão presentes. Será, para muitos empresários, o primeiro contato com a entidade empresarial local e com o presidente da mesma, onde ele ouvirá pelo presidente o que é a entidade e o que ela pode lhe oferecer em troca do pagamento de suas mensalidades. Neste dia o consultor será apresentado formalmente e deve haver também a formalização do início de trabalho com o núcleo setorial.

Uma vez definido o segmento a ser abordado, inicia-se o trabalho de campo do consultor. O convite para a palestra deve ser feito pessoalmente pelo consultor, se possível, acompanhado por um membro do comitê gestor, preferencialmente o presidente da entidade ou um diretor da casa. O convite deve ser claro, objetivo e despertar o interesse e a curiosidade do empresário.

A escolha de um empresário que desempenhe papel de liderança no setor pode ajudar sobremaneira nos contatos iniciais, abrindo caminho para um clima de informalidade e confiança em torno da constituição do núcleo. Tal ocasião deve ser aproveitada para uma conversa mais próxima perante o potencial nucleado e para o levantamento de expectativas. É importante reiterar, por telefone, o convite ao participante às vésperas da palestra.

Na ocasião da palestra será apresentada a filosofia do núcleo setorial. Devem ser convidados empresários de outros núcleos setoriais que possam dar depoimentos que demonstrem experiências positivas e promissoras acerca dos resultados que o núcleo possa gerar para seus integrantes.

Recomenda-se que o presidente da entidade esteja presente para dar as boas vindas aos empresários e que neste ato faça uma breve apresentação institucional da entidade. Deve-se reiterar que o trabalho com núcleos setoriais precisa da participação ativa do empresariado e que o objetivo principal da formação do núcleo é o aumento da competitividade das empresas participantes.

Caso o trabalho com os núcleos setoriais seja fruto de uma parceria, deve-se reservar às demais entidades apoiadoras da iniciativa, espaço para que estas se apresentem institucionalmente.

Após a apresentação da entidade empresarial local e seus parceiros, o consultor grupal da entidade empresarial local deve iniciar a palestra que abordará temas como: associativismo, situação das micro e pequenas empresas, vocação regional, perfil do empresário e a consultoria grupal, seu histórico, seus impactos nas empresas e exemplos práticos de sua utilização.

Se o consultor grupal da entidade empresarial local não se sentir preparado para esta tarefa, deverá recorrer a coordenação do projeto para que ela assuma a realização da palestra.

No final da palestra o consultor deve sugerir uma data e horário para a primeira reunião e pedir a validação pelos presentes. Deve estimular os participantes a trazerem dois outros empresários do ramo. Assim, multiplicam-se os “peixes”.

Na seqüência das atividades do projeto, o consultor deverá visitar os empresários para avaliar a palestra de sensibilização e reforçar o convite para a 1ª reunião. Deverá ser estabelecido contato com os empresários que foram convidados e não compareceram na palestra.

Observação: Constatando baixo quorum no evento, deve-se identificar as prováveis causas para que reorientem a próxima investida.

2.2. As primeiras reuniões dos núcleos setoriais

O presente capítulo descreve de forma sucinta o plano de trabalho para as três primeiras reuniões do núcleo setorial. Serve como guia para que a entidade empresarial local consiga levar o grupo desde a criação da visão de futuro compartilhada até a estruturação do monitoramento e avaliação de seu desempenho. Um desdobramento mais detalhado, que inclui todos os aspectos da moderação e utilização do metaplan nestas reuniões encontra-se no módulo II – Moderação de reuniões.

2.2.1. 1ª Reunião - Construção da visão de futuro compartilhada

Após a abertura oficial da reunião, o consultor inicia o trabalho, criando um cenário futuro, que remeta o núcleo setorial a uma condição de sucesso, apresentando para o grupo o seguinte cenário:

Hoje nos encontramos em 2008 . O núcleo de vocês foi eleito como o melhor do país. Eu estou aqui na minha função como técnico do Ministério de Desenvolvimento e gostaria de saber duas coisas:

Como se apresentam as empresas participantes hoje?

E como se apresenta o núcleo setorial hoje?

As duas perguntas-chave levam o grupo a uma situação de sucesso que o faz desenhar uma visão de futuro. Para facilitar o processo, o consultor fornece aos participantes alguns tópicos que servem de subsídio para a estruturação da situação desejada, tanto para as empresas quanto para o núcleo setorial, conforme a Tabela 5: Tópicos para a definição da visão de futuro compartilhada. Não é necessário que o grupo defina resultados para cada um dos tópicos citados e o consultor não precisa estimular o grupo neste sentido, senão corre o risco de criar uma visão de futuro distorcida.

Em relação às empresas	Em relação ao núcleo setorial
<ul style="list-style-type: none"> • Mercado (cliente, fornecedores e concorrentes) • Finanças- Recursos humanos • Processos (produtivos e administrativos) 	<ul style="list-style-type: none"> - Liderança e governança - Legislação - Infra-estrutura e logística - Inovação e tecnologia - Educação - Responsabilidade social e ambiental - Relacionamento com a entidade empresarial local e parceiros
Opcional	
<ul style="list-style-type: none"> • Informações e conhecimento • Estratégias e planos • Resultados 	

A separação em aspectos relativos às empresas (internos) e ao núcleo setorial (externos) tem como objetivo definir posteriormente as ações e seus responsáveis. No caso do ambiente interno é de responsabilidade do núcleo setorial, e no caso do ambiente externo são do núcleo setorial e de seus parceiros, especialmente da entidade empresarial local.

Após a elaboração da situação desejada de acordo com os tópicos (os mesmos devem ter caráter de metas e indicadores), o consultor convida o grupo para o desafio de formular a partir deste quadro uma visão de futuro compartilhada, fazendo a seguinte pergunta:

“Avaliando todos os pontos que nos levantamos, como nos podemos expressar esta visão de futuro em uma só frase?”

O resultado deste exercício deve ser bem documentado e divulgado, servindo como norte do trabalho do grupo para um prazo de 2 a 3 anos. Com o término deste exercício encerra-se a primeira reunião do núcleo setorial, que não deve ultrapassar duas horas de duração.

Recomenda-se que o consultor, ao se preparar tecnicamente para a empreitada, realize algumas consultas informais aos empresários antes da reunião e busque suporte junto a sua coordenação estadual.

2.2.2. 2ª Reunião - Diagnóstico participativo do segmento

Como primeira atividade da reunião, o consultor apresenta a visão de futuro que o grupo definiu na última reunião e o quadro elaborado que levou a este resultado. Isto permite aos participantes da primeira reunião fazerem uma reflexão sobre o que já foi feito, e aos novos participantes se integrem ao processo.

Em seqüência o consultor realiza junto ao grupo um diagnóstico da situação atual das empresas do segmento. Para tal finalidade ele utiliza o instrumento de diagnóstico FOFA, que permi-

te uma análise dos aspectos internos (forças e fraquezas) e externos (oportunidades e ameaças) do ambiente no qual as empresas se encontram. Em vários textos, é comum encontrar a sua abreviação em inglês: SWOT, que significa, Strength (força), Weakness (fraquezas), Opportunities (oportunidades), Threats (ameaças). O consultor, previamente, deverá estruturar um conjunto de tarjetas que orientem a utilização deste instrumento.

Agora pode se iniciar a elaboração do plano de ação, que descreve as atividades ou conjunto de atividades (projetos) necessárias para migrar da situação atual diagnosticada à situação desejada (visão de futuro). Para facilitar este trabalho, o consultor solicita aos participantes sugestões de atividades de acordo com cada tópico que foi utilizado na definição da visão de futuro.

Pode acontecer que o grupo levante um grande número de atividades a serem executadas que supera a capacidade real do núcleo. Para evitar isto o consultor deve fazer de forma participativa uma priorização das ações mais relevantes. Por experiência recomenda-se que o total de atividades a serem desenvolvidas não supere o número de 30 ações, os demais serão devidamente documentados e servirão de insumo para o próximo planejamento. A priorização das ações é a última tarefa desta reunião.

2.2.3. 3ª Reunião - Detalhamento do plano de ação

Após a apresentação do resultado da última reunião, o consultor convida o grupo a iniciar o processo do detalhamento do plano de ação. Em um primeiro passo o grupo define quais as ações deverão ser realizadas no ano corrente, as demais não precisam ser detalhadas naquele momento. Para aquelas atividades do corrente ano, o detalhamento deve abordar a quais resultados estão vinculados, distribuição de responsabilidades, prazos, valores e fontes para a realização das ações previstas. O consultor, percebendo que não conseguirá detalhar todas as ações nesta reunião deverá informar ao grupo a necessidade de se terminar o trabalho na próxima reunião.

Após o detalhamento do plano de ação o consultor deverá compilar as informações e encaminhá-las a coordenação do projeto, ao comitê gestor e a diretoria da entidade para que acompanhem o desenvolvimento dos trabalhos.

3. O dia-a-dia dos núcleos setoriais

Outro grande desafio para os responsáveis, além da constituição dos núcleos setoriais é a sua correta manutenção. Para que isto aconteça é necessário estabelecer rotinas que garantam com que os planos de ações dos grupos se consolidem e a visão de futuro se torne realidade. Neste capítulo, serão abordadas as principais rotinas que contribuem para um trabalho exitoso.

3.1. Convocação das reuniões

As reuniões constituem a base de sustentação do trabalho dos núcleos. Sugere-se realizar pelo menos dois encontros por mês para assegurar um bom funcionamento dos trabalhos. O ideal é que haja alternância entre ações e reuniões. Se houver demanda mais expressiva, pode-se realizar reuniões com maior frequência.

É recomendável sugerir um calendário anual de reuniões e se possível definir dia, hora e local permanentes para as reuniões do núcleo. Por exemplo: sempre na última terça feira do mês, às 19h, na sede da entidade. Essa mera padronização minimiza muito os eventuais problemas de comunicação e a desinformação em torno da convocação de reuniões. Outros aspectos que devem ser observados são:

- ✓ Definição clara de pauta, público-alvo, local e horário;
- ✓ Observe as condições do local da reunião (ruído, iluminação, ventilação);
- ✓ Distribuição do convite com a devida antecedência;
- ✓ Entrega pessoal do convite para as primeiras reuniões ao empresário pelo consultor;
- ✓ Contato telefônico, e-mail ou envio de "torpedo" telefônico no dia da reunião;
- ✓ Regularidade e pontualidade.

Regras de Ouro:

- ✓ Sugere-se o uso de check-list para a organização das reuniões;
- ✓ Certifique-se de que as pessoas-chave estarão presentes na reunião;
- ✓ Evite convocar reuniões sem conteúdo, conseqüentemente improdutivas;
- ✓ Prepare com antecedência todo material necessário para a condução da reunião (chave da sala, tarjetas, material de escritório, equipamentos, informações relevantes, etc.). Cafezinho, água e guarnições são bem-vindos;
- ✓ Quando oportuno, mantenha anotações afixadas na parede como forma de orientar as discussões durante a reunião.

3.2. Condução das reuniões

O uso do Metaplan permite tornar as reuniões objetivas, dinâmicas, participativas, fáceis de serem conduzidas e documentadas. Por isto é importante manter esta metodologia, a prática mostrou que o abandono da mesma torna o trabalho improdutivo e muitas vezes coloca a existência do núcleo setorial em risco. Outros pontos que devem ser observados são:

- ✓ Atenha-se a pauta previamente divulgada e ao tempo pré-estabelecido;
- ✓ Evite transferir, desnecessariamente, resoluções para reuniões futuras;
- ✓ Registre as deliberações decorrentes da reunião;
- ✓ Estabeleça um clima de participação e interatividade entre os presentes, mas evite devaneios e dispersões.
- ✓ Sempre que oportuno, desde que o consultor esteja preparado, podem ser aplicadas dinâmicas de grupo para descontrair os nucleados e favorecer a integração do grupo;
- ✓ Utilize instrumentos didáticos alternativos como anotações no flip-chart, projetor e outros recursos audiovisuais
- ✓ Tenha sempre preparado um "kit reuniões" com material como, tarjetas, papel Kraft, alfinetes ou fita crepe e modelo de lista de presença.

Regras de Ouro

Evite reuniões longas. O tempo usual para uma reunião produtiva é de no máximo 90 min. Daí em diante, as pessoas tendem a se tornar dispersivas, o que pode acarretar evasão de participantes por ocasião de novas convocações. Valorize a pontualidade.

Observe a gesticulação, postura e reações faciais das pessoas nas reuniões. A aceitação ou rejeição a certas opiniões e comentários pode ser notada por sinais não verbais. Leia nas entrelinhas!

Para fortalecer as relações sociais entre os nucleados, podem ser realizadas reuniões itinerantes, que acontecem nos estabelecimentos dos nucleados ou em outros locais a serem definidos pelo grupo. Deve se estimular este tipo de evento somente em grupos já consolidados e de preferência por demanda espontânea do grupo.

Para muitos empresários a reunião representa uma oportunidade de ampliação da rede de contatos. Por isso, não têm sido raros os casos de empresários de que se viam anteriormente com reserva e descontentamento e, após participarem de núcleos, se transformam em amigos fraternos e profissionais solidários. O consultor, sensível a essa situação, deve criar momentos de descontração para o grupo como confraternizações, encontros não formais e bate-papos descomprometidos, em que o foco das atenções seja o lazer e o convívio social.

Eventualmente, convidados especiais podem comparecer às reuniões para efeito de aprofundamento em questões de interesse dos nucleados. Uma boa escolha pode oportunizar a tro-

ca de experiências ou mesmo a elucidação de temas sobre os quais o consultor não apresenta domínio pleno.

É recomendável que freqüentemente haja uma breve exposição do planejamento anual com o propósito de averiguar a fidelidade ao que foi objetivado para determinado intervalo de tempo.

3.3. Registro formal de reuniões

A documentação e o registro de informações em uma reunião parecem ter caráter burocrático, mas, na verdade, constituem instrumentos de controle e avaliação dos núcleos. Para uma boa documentação, lance mão de instrumentos como:

- ✓ Lista de presença preenchida corretamente;
- ✓ Ata de reunião, preenchida após a reunião e enviada aos integrantes do núcleo;
- ✓ Arquivamento adequado das tarjetas ou registro eletrônico para eventual utilização posterior;
- ✓ Realização de fotografias, entrevistas, filmagens.

Regras de Ouro

Qualquer atuação é tão contundente quanto for a sua documentação. Há um grande número de profissionais que realiza cotidianamente grandes trabalhos, mas que por deficiências documentais passam despercebidos. Sugere-se arquivar na entidade empresarial local cópias dos documentos produzidos.

Os relatórios produzidos pelo consultor e enviados à coordenação estadual do programa, ao comitê gestor, e, eventualmente, a parceiros institucionais, constituem fonte de pesquisa e elemento indicador da evolução do trabalho realizado. Preenchê-los com atenção e esmero auxilia no registro formal das atividades do núcleo e no planejamento de ações de curto, médio e longo prazos.

Paralelamente, tal procedimento proporciona o acompanhamento das atividades dos núcleos por colaboradores da entidade, diretoria e por outros interessados.

3.4. Ações dos núcleos setoriais

O alcance dos resultados perseguidos pelo núcleo passa pela realização de diversas atividades como seminários, workshops, ações sociais, cursos, palestras, entre outras. Tais ações precisam ser devidamente planejadas e organizadas. Abaixo são descritas algumas atividades.

3.4.1. Missões empresariais

Missões empresariais são visitas a feiras, fornecedores e outras entidades de apoio. Têm como principal objetivo buscar novos conhecimentos referentes a mercado, tecnologia, novos produtos, apoio institucional e potenciais mercados. Existem alguns desafios na realização de missões empresariais:

- ✓ Identificação dos eventos de real interesse – Em atividades onde o calendário de eventos é denso pode haver dúvida na seleção do mesmo. Vale a experiência e as informações do consultor no direcionamento para aquele que seja mais relevante e que, ao mesmo tempo, atenda os interesses da grande maioria do grupo.
- ✓ Ações pré-operacionais – Primeiramente, certifique-se, por intermédio de alguém que já tenha participado do evento em questão, de como foi a sua experiência. Mapeie potenciais problemas e componha um check-list. Aspectos como horário de saída e retorno, bagagem a ser levada, hospedagem, documentação dos participantes, rateio de despesas, são apenas algumas das questões a serem consideradas. O mais relevante, contudo, é o roteiro a ser percorrido durante a missão: pré-agendamento com pessoas-chave, inscrição prévia em eventos e antecipação das principais áreas de observação para o grupo concorrem decisivamente para o sucesso da missão. Não vacile, busque referências anteriores sobre o evento se cerque possíveis deslizes.
- ✓ Planejamento financeiro – O consultor deve verificar todas as despesas vinculadas a missão e calcular qual o valor representa isto por participante. O resultado deste ensaio deve ser apresentado o mais cedo possível ao grupo para aprovação e definição das formas de pagamento. No caso das despesas superarem a capacidade de pagamento do grupo o mesmo deve recorrer a terceiros na busca de subsídios.
- ✓ Subsídio – quanto mais cedo a definição da missão a ser realizada maior a possibilidade de subsídio por terceiros. Busque subsídios junto a entidades de apoio, mas não descarte o financiamento pelo núcleo e a contribuição de fornecedores. A necessidade de oferta de contrapartida financeira pelos nucleados é bem vinda pelos patrocinadores, que se sentem mais confiantes no investimento quando existe reciprocidade no rateio de despesas. Isso também permite a edificação de uma cultura de não gratuidade, que será muito útil na consolidação de valores maiores para o núcleo e para seus empresários.
- ✓ Condução do grupo durante a missão – grandes grupos são difíceis de serem controlados e, rotineiramente, há desníveis no grau de aproveitamento dos participantes. Realize um breve contrato de convivência e distribua ao grupo o roteiro de viagem. Não exagere nos formalismos nem no tempo de duração de cada atividade. Uma missão apresenta caráter de interação e não pode ser confundida como um ato puramente solene.

(Vide anexo modelo de roteiro de viagem.)

Regras de Ouro

Lembre-se de convidar a participar das missões, pessoas-chave que possam ser importan-

tes para o núcleo. Aproveite esse momento para integrar potenciais nucleados ao trabalho, que devem ser envolvidos;

Após a missão, realize com os participantes uma avaliação da atividade e aproveite a ocasião para evitar possíveis erros recorrentes.

3.4.2. Promoção de feiras

A promoção de feiras e de eventos congêneres pelo núcleo são atividades que requerem maior esforço de planejamento e integração do grupo. Devido à complexidade do tema, é indispensável recorrer a um manual de procedimentos. Cada promotor de eventos, centro de convenções ou parque de exposições reúne regras específicas sobre o tema em questão. O núcleo também deve constituir o seu próprio manual de procedimentos, a fim de se evitarem transtornos de última hora.

Vale a precaução de analisar junto ao grupo, se o evento previsto tem caráter comercial ou institucional. Esta análise evita a criação de expectativas irreais em torno do evento. É necessário compor uma memória do evento para ter futuramente uma referência para iniciativas semelhantes.

3.4.3. Confraternizações

Datas como o Natal, posse de nova diretoria, abertura e encerramento das atividades anuais do núcleo, aniversários, encerramento de missões e feiras, são algumas das ocasiões em que esta prática pode ser adotada. Atitudes como essas reforçam os laços entre nucleados, consultor e a entidade. Confraternizações que venham reunir integrantes de outros núcleos podem estabelecer um bom clima de cooperação e respeito mútuo pelos nucleados.

3.4.4. Serviços de capacitação

Trata-se da transferência de conhecimentos específicos por meio de cursos, treinamentos, workshops e palestras dirigidos a empresários, empregados, estudantes, e a outros públicos interessados em aprimorar suas qualificações profissionais. O serviço de capacitação pode ser dividido em gerencial e técnico, curto e longo prazo, presencial e a distância, e os empresários estão cada vez mais conscientes da sua importância para a criação de vantagens competitivas nas empresas. Por causa de sua importância e difícil financiamento por uma empresa só torna-se uma atividade muito demandada no âmbito dos núcleos setoriais.

Isto gera uma grande oportunidade para a entidade empresarial local, que pode se beneficiar mediante a satisfação dos empresários associados e de uma receita vinda desse servi-

ço. Dependendo da entidade empresarial local, o serviço de capacitação pode ser gerenciado diretamente pelo consultor grupal ou no caso de entidades mais estruturada via uma área de capacitação específica.

A capacitação pode ser mais eficaz quando são realizados ciclos de palestras ou séries de cursos seqüenciais, propiciando freqüente aprimoramento dos conhecimentos profissionais.

3.4.5. Promoção de benchmarking

Benchmarking, no contexto da consultoria grupal, significa buscar inspiração em outras experiências que possam representar fonte de conhecimento para a implementação de núcleos setoriais. Trata-se de uma estratégia que deve ser adotada em todo ciclo de vida de um núcleo setorial.

Essa prática pode ser realizada a partir de questionários, palestras, pesquisas, seminários, workshops e contatos telefônicos. O mais importante é que ela não aconteça apenas de forma empírica ou intuitiva, mas que se consolide como instrumento tático na dinâmica que envolve um núcleo setorial.

Para o exercício dessa ferramenta gerencial são recomendáveis missões de benchmarking, que podem ser expressas por visitas programadas e de caráter investigativo com o propósito de se trocar know-how. As atividades descritas acima devem ser realizadas em conformidade com a visão de futuro do núcleo e o seu respectivo planejamento.

3.5. Monitoramento e avaliação

No caso da consultoria grupal, o sistema de monitoramento se baseia na avaliação do alcance dos resultados que se referem ao núcleo ou ao conjunto dos núcleos implementados na entidade empresarial local, suas metas e indicadores, que devem ser claros, relevantes, confiáveis e de fácil mensuração.

Além da clara identificação de elementos para o monitoramento e acompanhamento do trabalho junto aos núcleos setoriais, é preciso definir os canais de comunicação adequados para a comunicação entre os atores. O sistema de monitoramento e avaliação é um instrumento que facilita aos parceiros institucionais e integrantes do núcleo:

- ✓ Verificar se as ações realizadas geram os impactos desejados;
- ✓ Informar os parceiros institucionais sobre o andamento do programa;
- ✓ Orientar o trabalho por resultados definidos;
- ✓ Estabelecer melhorias palpáveis ao longo do tempo;
- ✓ Alinhar informações e expectativas entre os participantes e parceiros.

A precisa identificação do que deve ser monitorado, constitui a base para a avaliação correta do trabalho junto aos núcleos setoriais. Abaixo se encontram alguns exemplos de indicadores referentes às empresas, ao núcleo setorial e à entidade empresarial local.

Em relação às empresas	Em relação aos núcleos setoriais	Em relação à entidade empresarial local
<ul style="list-style-type: none"> • Lucro; • Quantidade de funcionários; • Número de clientes; • Competitividade empresarial; • Mudança nos salários; • Taxa de mortalidade; 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de participantes; • Número de núcleos setoriais; • Satisfação dos participantes; • Frequência dos participantes nas reuniões; • Relação entre ações planejadas e realizadas; 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de novos associados; • Resultado financeiro; • Adimplência dos sócios; • Representatividade; • Satisfação dos funcionários;

4. Aspectos formais de um núcleo setorial

4.1. Contrato de convivência

As características inerentes ao trabalho associativista recomendam que se pactue internamente ao núcleo regras que condicionem os participantes a um relacionamento amigável, próspero e participativo. Tal instrumento é denominado Contrato de Convivência. Isso permite que os participantes definam de forma democrática os critérios de participação no núcleo, a resolução de conflitos internos, os deveres e direitos dos participantes, bem como outras questões de interesse dos participantes. Na medida que os trabalhos se consolidam e o núcleo tende à maturidade, pode se adotar um regimento interno.

4.2. Regimento interno do núcleo setorial

O regimento interno é um documento que regula as atividades do núcleo setorial e apresenta caráter mais formal que o contrato de convivência. (vide modelo anexo).

A partir dele é instituída uma estrutura organizacional do Núcleo, contemplando-se composição da diretoria e suas responsabilidades, procedimentos para inclusão e exclusão de nucleados bem como normas que regulam sua participação na entidade que o acolhe.

Questões omissas devem ser tratadas no âmbito do conselho de núcleos ou diretoria da entidade.

4.3. Cadastro dos participantes

Geralmente a entidade empresarial local deve possuir um banco de dados de seus associados. Para o trabalho junto ao núcleo setorial é interessante que o sistema permita a identificação dos participantes dos núcleos setoriais.

Caso a entidade empresarial local tenha um banco de dados incipiente vale a pena criar um banco de dados específico para os participantes dos núcleos setoriais. Uma boa ficha de cadastro do nucleado fornece dados sobre as empresas participantes do núcleo, tais como: número de colaboradores, faturamento anual, setor de atuação, produtos e serviços, entre outras informações consideradas relevantes. O banco de dados pode atender a finalidades diversas no cotidiano do núcleo e da entidade, como identificar o aumento de participantes, suas contribuições financeiras e sua rotatividade.

4.4. Participação formal dos nucleados na entidade empresarial local

A admissão de nucleados no quadro social da entidade, normalmente, acontece mediante análise da diretoria que pode aprovar ou reprovar, por razões variadas, a afiliação do novo sócio. Este problema é pouco significativo em relação a empresas formalmente constituídas, mas em

relação a núcleos que representem profissionais autônomos ou liberais pode haver restrições estatutárias para admissão dos novos associados. Essa posição pode diminuir a atratividade dos nucleados a participar da entidade, uma vez que serão privados de gozar os mesmos benefícios que um sócio convencional. Nesse caso, recomenda-se a alteração do estatuto. Pode-se propor a alteração do estatuto da entidade proporcionando, com isso, a irrestrita adesão de profissionais autônomos ao quadro social da entidade, inclusive para a ocupação de cargos eletivos na diretoria.

4.5. Conselho de núcleos setoriais

Na medida que os núcleos são constituídos, surge a necessidade de melhor integrá-los bem como de se estabelecerem procedimentos formais com a diretoria da entidade acerca da evolução dos trabalhos.

Sugere-se que a partir da composição do quinto núcleo, seja instituído o conselho de núcleos, do qual participam um coordenador de cada núcleo e o consultor grupal que mediará os trabalhos. O conselho de núcleos deve se reunir mensalmente.

Caberão aos conselheiros as seguintes atribuições:

- ✓ Relatar ações dos núcleos para efeito de disseminação das informações junto a diretoria da entidade;
- ✓ Promover ações de benchmarking entre os núcleos;
- ✓ Enumerar dificuldades e estabelecer estratégias para a superação dos problemas relacionados;
- ✓ Dirimir eventuais questões relativas aos núcleos e omissas em relação ao regimento interno e contrato de convivência;
- ✓ Articular ações conjuntas de interesse coletivo dos núcleos;
- ✓ Promover ações que visem a integração dos núcleos;
- ✓ Avaliar os indicadores e encaminhar aos parceiros institucionais;
- ✓ Servir de elo entre os nucleados, coordenação do projeto e diretoria da entidade.

4.6. Mensalidades

É indispensável que o conjunto dos nucleados se associe à entidade e, por conseguinte, contribua com o pagamento de mensalidades. Esta ação fortalece a sustentação financeira da entidade o que propicia maior apoio ao desenvolvimento dos núcleos.

Algumas entidades operam mensalidades diferenciadas que levam em consideração o porte das empresas, tendo-se como referência faturamento, número de empregados, etc...

Eventualmente, os nucleados, caso acordado internamente, podem estabelecer taxas administrativas (caixa do núcleo) que servirão para a realização de atividades do próprio núcleo.

5. Parcerias dos núcleos setoriais

5.1. Fornecedores

Um dos benefícios inquestionáveis da constituição de núcleos setoriais é o aumento do poder de barganha dos participantes perante seus fornecedores. Além da concessão de descontos e condições especiais de pagamento, prazo, facilitação na abertura de cadastro e outros atrativos podem ser citados:

- ✓ Patrocínios (eventos, transporte, uniformes, aporte de infra-estrutura);
- ✓ Concessão de brindes;
- ✓ Apoio técnico e tecnológico como treinamentos, palestras, consultorias, apresentação de novos materiais, desenvolvimento de processos e produtos ;
- ✓ Merchandising;
- ✓ Confecção de material publicitário para o núcleo;
- ✓ Contato com fabricantes;
- ✓ Descontos em compras .

O mais importante é que a relação com fornecedores seja pautada pelos interesses coletivos do núcleo, de forma ética e profissional.

5.2. Entidades de apoio

Usualmente, no trabalho cotidiano dos núcleos, figuram como parceiros de primeira hora entidades de apoio às pequenas e médias empresas. Deve-se realizar uma boa prospecção inicial acerca de seus produtos e serviços para saber quais podem ser agregados ao trabalho dos núcleos. Uma visita orientada, perante a prévia identificação dos interesses do núcleo e das pessoas-chave a serem contatadas auxilia na composição de parcerias estratégicas e de apoios de variada natureza.

Atualmente, pelo estágio de organização de nossa sociedade civil, pode ser identificado um grande número de sindicatos, fundações, escolas, agremiações, cooperativas e outras ONGs que desempenham trabalho destacado em diversificadas áreas de interesse. A busca de alianças locais valoriza a “prata da casa” e minimiza custos, além de possibilitar a formação de uma rede de apoio mais facilmente acessível. Contudo, deve-se considerar a possibilidade de apoio junto a organismos nas esferas estadual, federal e internacional.

O bom conhecimento, por parte do consultor, acerca da estrutura dos poderes constituídos (executivo, legislativo, judiciário) pode conduzir à identificação de ações institucionais ca-

talisadoras do processo de desenvolvimento dos núcleos ou até interagir com tais segmentos, produzindo soluções sob medida para ambos os lados. É notório o baixo aproveitamento de informações de interesse público e a desarticulação entre agentes oficiais e civis. O consultor deve assumir papel pró-ativo e perspicaz na formação de alianças que atuem em prol dos nucleados e das entidades a eles associadas.

6. Promoção e divulgação do núcleo

O crescimento numérico de nucleados é um resultado que decorre do bom desempenho das ações empreendidas, do desempenho do consultor e do apoio ao trabalho por parte da entidade empresarial local. É importante que os bons resultados obtidos pelo núcleo sejam devidamente divulgados. Para isto existem várias formas de promoção e divulgação do núcleo que serão apresentadas a seguir.

6.1. Logomarca

A logomarca do núcleo, além das funções de cunho formal, estabelece personalidade ao trabalho conferindo-lhe visibilidade e credibilidade. Além disso, uniformes, camisetas e outros elementos promocionais devem contribuir para a consolidação de uma identidade do núcleo e despertar interesse para o trabalho de cunho associativista.

6.2. Informativos

Na maior parte das vezes, a entidade empresarial local dispõe de informativos para divulgação das ações da entidade aos associados e à comunidade em geral. Nesse caso, pode-se negociar uma coluna para retratar o dia-a-dia dos núcleos setoriais com reportagens leves e chamativas que despertem interesse pelas atividades desenvolvidas.

A produção isolada de informativos por iniciativa de um núcleo, pode suscitar divergências internas. No caso de publicações dirigidas, como cartilhas ou pesquisas de opinião deve-se incluir a logomarca da entidade empresarial local e de seus parceiros no material gráfico produzido.

6.3. Gestão à vista

A gestão à vista é um instrumento que tem como finalidade a publicação dos principais resultados de determinado empreendimento a diversos públicos. Para interessados, esse instrumento, que em muito se assemelha a um grande quadro de avisos, pode informar os nomes e contatos dos empresários, convênios, datas de aniversário, eventos e outras datas importantes, painel com fotografias, depoimentos de nucleados, matérias jornalísticas de interesse geral, entre outras informações de caráter público. A gestão à vista possui a propriedade de socializar a informação e promover maior envolvimento entre núcleos, associados, quadro funcional e a diretoria da entidade empresarial local. Se bem utilizada, pode se tornar um grande cartão de visitas para o trabalho.

6.4. Cafés parlamentares

Embora pouco usuais, os Cafés Parlamentares podem ser o trampolim para a discussão de questões institucionais de interesse dos nucleados. Costuma-se com essa iniciativa sair do ambiente formal das reuniões e atuar perante os convidados de maneira elegante e mais despojada, o que estabelece o clima adequado para alianças estratégicas e discussões de temas que requerem forte articulação institucional. Esse instrumento, normalmente, é utilizado pelo presidente da entidade empresarial local, mas pode ser fomentado por nucleados sob a tutela da diretoria da entidade. Outra vantagem dessa iniciativa é o custo significativamente mais baixo que um coquetel ou eventos festivos.

6.5. Exposições, mostras e organização de campanhas

Uma das formas mais contundentes de promoção do núcleo é a realização de eventos coordenados por ação direta dos nucleados. Por exemplo, a implementação de uma feira de artesanato pelo núcleo de artesãos.

Um outro mecanismo de marketing de rede é a promoção de campanhas comerciais (dia dos namorados, das crianças, das mães, dos pais, natal), pois estas contribuem diretamente para aumentar as vendas das empresas participantes. Em ambos os casos, deve haver um grande esforço de planejamento, a fim de que ações atinjam o público-alvo desejado e deixem como herança bons resultados, sob o ponto vista mercadológico e promocional do núcleo.

6.6. Outdoors e faixas

Os núcleos devem sempre procurar atingir o maior público em menor espaço de tempo e a preços compatíveis com a disponibilidade financeira do grupo.

Os outdoors poderão ser substituídos por faixas, que também causam um impacto positivo e apresentam custos bem menos significativos que o primeiro. Além dos custos, devem-se observar o público que se deseja atingir e o evento que se queira promover.

6.7. Ações de responsabilidade social

Campanhas beneficentes de recolhimento de agasalhos e de alimentos funcionam como instrumento de divulgação da ação do núcleo. Também têm sido propostas campanhas para o recolhimento de material escolar e de apoio emergencial a vítimas de catástrofes naturais. A concessão de bolsas e de descontos a pessoas carentes em serviços e produtos comercializados pelos nucleados, também demonstra a sensibilidade social do grupo para questões de caráter humanitário e é reconhecido pela sociedade.

6.8. Formação de e-groups e homepages

Em plena era da informática nada mais aconselhável do que o uso da internet. Além da funcionalidade dos e-groups (grupos de distribuição de e-mails), o custo é baixo e numa visão de médio prazo, a iniciativa pode alimentar a realização de homepages ou o uso de outras formas de divulgação virtual do núcleo.

6.9. Divulgação pela mídia local

A reserva de espaços publicitários em rádios e TVs pode representar uma boa estratégia de promoção e divulgação de núcleos, uma vez que o alcance destes instrumentos de comunicação é abrangente e costuma trazer forte repercussão a seus anunciantes. Contudo, devem ser buscados subsídios e patrocínios que minimizem os custos inerentes a este serviço.

Ter uma boa articulação junto aos agentes da mídia local pode servir como auxílio na promoção do núcleo que poderá estar presente, de forma espontânea e gratuita, em noticiários da cidade e região.

7. Erros mais comuns na implementação de um núcleo setorial

7.1. Falhas na escolha do segmento e escolha errada do segmento

É corriqueiro que os responsáveis façam uma análise superficial do potencial dos segmentos a serem trabalhados e criam núcleos com baixo potencial de desenvolvimento.

Regras de Ouro

Implementar o comitê gestor e aplicar a matriz de avaliação de potenciais segmentos apresentado neste manual.

7.2. Sensibilização ineficaz

Como a sensibilização dos potenciais nucleados exige intenso trabalho de campo e, sobretudo, uma correta abordagem aos empresários, pode haver superficialidade no contato ou distorção dos resultados a que se propõe o trabalho associativista. Negativismo e descrença são elementos comuns na vida das pessoas, que precisam habilmente ser contornados pelo consultor, por ocasião dos contatos iniciais.

Regras de Ouro

Promover a visita aos potenciais nucleados em companhia de algum empresário do ramo bem aceito pelos demais ou um representante do comitê gestor.

7.3. Ausência de lideranças

Pode acontecer que a capacidade de convencimento por parte do consultor e das entidades parceiras seja insuficiente e não convença os empresários a participar do trabalho.

Regras de Ouro

Na fase inicial dos trabalhos torna-se imprescindível identificar e envolver lideranças, bem aceitas pelo segmento empresarial em questão. Isso assegura que os demais empresários se sintam confiantes em relação à iniciativa. O consultor deve identificar essas pessoas e estabelecer um contato direto, apresentando-lhes a proposta geral do trabalho e definindo consensualmente a melhor forma de abordagem aos demais empresários.

7.4. Ansiedade por resultados imediatos

Freqüentemente, um núcleo inicia seus trabalhos por ações complexas e de difícil resolução, se esquecendo da oportunidade de atacar problemas mais fáceis de serem resolvidos.

Regras de Ouro

Cabe ao consultor assessorar bem o grupo na avaliação da complexidade da resolução de certas ações e os seus prazos de execução. Na fase inicial, deve estimular o grupo a dar preferência a ações de fácil realização, o que gera no grupo o sentimento de que o trabalho com os grupos setoriais funcione. Após criar esta confiança chega a hora do núcleo enfrentar ações de maior complexidade e duração.

7.5. Erros de foco do trabalho

Por razões diversas pode ocorrer que alguns núcleos setoriais adotem linhas de atuação incompatíveis com as reais necessidades das empresas nucleadas e que não contribuem para que a visão de futuro se torne realidade. Por exemplo, o grupo insiste na implementação de um ponto de comercialização e negligencia a necessidade de aprimorar primeiramente o design de produtos.

Regras de Ouro

Cabe ao consultor a busca de informações para apoiar o grupo na formulação de um plano de ação adequado, assim já evitando o surgimento de linhas de atuação incoerentes com os resultados desejados. O consultor deve se aprofundar em relação à análise de causas e efeitos de problemas e agregar este conhecimento na hora da planificação.

7.6. Ineficiência do consultor

O consultor é um dos principais agentes do sucesso do núcleo setorial. Nele reside o papel intransferível de coordenar os trabalhos. Alguns fatores relacionados à atuação e ao perfil do consultor podem levar ao desmantelamento do núcleo:

- ✓ Limitações técnicas do consultor;
- ✓ Problemas comportamentais e interpessoais;
- ✓ Descompromissado (atrasos e ausências);
- ✓ Falta de ética;
- ✓ Autosuficiência e isolamento.

Outra armadilha corriqueira é a realização de freqüentes e intermináveis reuniões sem conteúdo ou caráter verdadeiramente decisório.

Regras de Ouro

Contratar uma empresa especializada que auxilia no recrutamento e na seleção do consultor. A entidade deve realizar de forma regular pesquisas de satisfação dos nucleados, avaliando as reuniões, as ações realizadas, o consultor e o apoio pela própria entidade. Uma medida simples é a participação corriqueira de um membro do comitê gestor em algumas reuniões para avaliar o desenvolvimento das atividades e o clima.

7.7. Escolha inadequada do momento para implementação do núcleo

Fatores como eleições na entidade de classe ou, ainda, em esferas do poder público podem inviabilizar a implementação do núcleo setorial.

Regras de Ouro

Cabe ao consultor, em comum acordo com o comitê gestor, avaliar qual o momento politicamente adequado para a investida. Além disso, fatores sazonais e momentâneos, como entressafra, alta temporada, dissídio coletivo, podem causar transtornos. Ao final do ano ou às vésperas de grandes feriados, não se aconselha iniciar a implementação de um núcleo porque impede a continuação da fase inicial do trabalho.

É importante analisar de forma criteriosa as datas e situações listadas acima e agir de forma consensual com o comitê gestor e com lideranças do segmento em questão acerca da escolha do momento adequado para a abordagem aos nucleados.

7.8. Desagregação dos nucleados

A natureza do trabalho associativista e as características do comportamento humano podem levar a conflitos entre os nucleados. Conflitos de interesse e diferenças pessoais podem acender os ânimos e inviabilizar as ações do núcleo.

Regras de Ouro

Ao consultor, cabe uma interferência técnica. Primeiramente, deve-se evitar a participação de pessoas desagregadoras no núcleo. Na fase inicial deve-se consultar a liderança empresarial sobre o perfil dos empresários a serem convidados. Geralmente os mais encrenqueiros são bem conhecidos e deve ser evitado convidá-los. Com o tempo o consultor deve fazer uma análise própria para verificar se a avaliação pela liderança empresarial é coerente, e se for necessário devem ser convidados alguns que ficaram de fora até então.

A realização de dinâmicas de grupo e capacitações específicas podem atenuar conflitos internos bem como a adequada aplicação das regras de convivência e ou do regimento interno.

7.9. Falta de apoio pela entidade empresarial local

Pode haver incompreensão, por parte da diretoria e do quadro funcional da entidade empresarial local, acerca dos objetivos de um núcleo setorial, e em consequência disso, haver desinteresse pela iniciativa.

Regras de Ouro

Cabe avaliar de forma criteriosa as causas de tal postura e apresentar, desde o início dos trabalhos, aos diretores e funcionários da entidade empresarial local a proposta geral do trabalho, mantê-los informados e promover a tomada de decisões de forma consensual.

Também pode ser interessante nomear formalmente algum diretor para o acompanhamento dos núcleos (prerrogativa do presidente da entidade empresarial local) e favorecer, caso possível, a participação de um funcionário da entidade empresarial local em reuniões dos núcleos.

7.10. Não citar o nome da entidade na denominação do núcleo setorial

Alguns consultores, ou nucleados, e até mesmo certas entidades empresariais locais sentem a necessidade de dar um nome ao núcleo para que o mesmo seja identificado pela comunidade local, o que é muito natural e corriqueiro. Porém ao se dar o nome ao núcleo, esquecem de acrescentar ou omitem o nome da entidade empresarial local, constando no nome do núcleo apenas a mesma designação do segmento acompanhado do nome da cidade. O núcleo deixa de ter uma ligação que o identifique com a entidade empresarial local, que é a entidade que o representa e que administra os recursos físicos e financeiros que permitem sua existência e que remuneram o consultor que conduz os trabalhos. Neste caso o que ocorre, é que o núcleo ao perder o elo com a entidade empresarial local, começa a tomar atitudes como uma instituição jurídica independente, trazendo problemas políticos-institucionais e desgaste para o consultor, e para a entidade e seus dirigentes.

Regras de Ouro

Quando o núcleo setorial achar necessário ter uma denominação, deve ser sempre lembrado que o nome da entidade empresarial local deve constar nesta denominação. Usualmente encontramos o nome do segmento, seguido pelo nome da entidade empresarial local e por fim o nome da cidade onde se localiza o núcleo e a entidade. Como por exemplo: Núcleo setorial dos “nome do segmento” da “nome da entidade empresarial local” do município “nome do município”.

8. Referências bibliográficas

Albagli, S. e Brito, J. – Glossário de Arranjos Produtivos Locais – In: Arranjos Produtivos Locais: Uma nova estratégia de ação para o Sebrae – 2002.

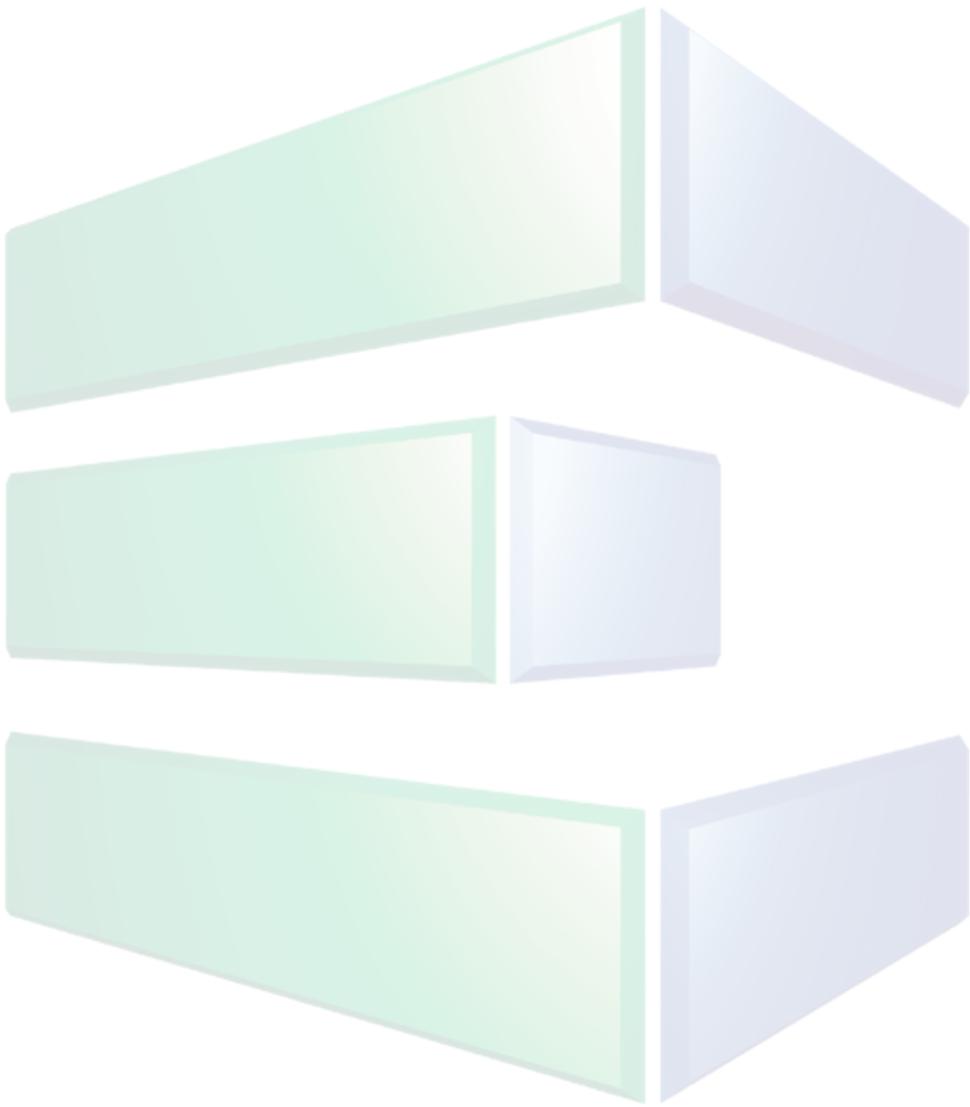
Ganhando Prestando Serviços – Federaminas 2002

Monitoramento em Projetos – Um guia de orientação em projetos de cooperação técnica – Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH –

1997RedeSist – www.ufrj.br/redesist

ZOOP – Planejamento de Projetos Orientado por Objetivos - Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH – 1998

Projeto Empreender – CD-Room





Programa para Formação de

Consultores Grupais para Entidades Empresariais

Módulo II - Moderação de Reuniões de
Núcleos Setoriais

Índice

1. CONSIDERAÇÕES GERAIS	2
2. ELEMENTOS BÁSICOS DA MODERAÇÃO DE OFICINAS DE CONSULTORIA GRUPAL	4
2.1. A Participação	4
2.2. A Motivação	5
2.3. A Desmotivação	7
2.4. Sentimento de Grupo	8
3. METAPLAN	10
3.1. Funções da Visualização	11
3.2. Vantagens da Visualização	13
3.3. As alternativas para Visualização	13
3.4. Utilização dos Elementos Empregados na Visualização	14
3.5. Regras da Visualização	20
3.6. Utilização do Metaplan	20
3.7. Utilização do Metaplan na elaboração da visão de futuro dos núcleos	24
4. A AVALIAÇÃO CONTÍNUA DO NÚCLEO SETORIAL	29

1. Considerações gerais

A condução de reuniões de uma consultoria grupal, a princípio, parece uma atividade relativamente simples, principalmente para aqueles profissionais que já dominam as técnicas de trabalho com grupos.

Entretanto, cabe lembrar que dentro deste processo, o consultor grupal necessita de uma série de instrumentos que vão ao encontro das necessidades individuais e grupais. A forma como ele modera as reuniões contribui de forma expressiva para o êxito do trabalho junto aos núcleos setoriais.

Do latim Moderar (Moderatione), significa ato ou efeito de moderar, tornar adequado, ou ainda, qualidade que consiste em evitar excessos ou falta; prudência; comedimento. Ou seja, "Moderação" pode ser entendido como o processo de conduzir e facilitar discussões ou propiciar a aprendizagem ativa de procedimentos e ações.

Nesse contexto, o consultor grupal, durante o trabalho com os núcleos setoriais é a pessoa que tem como função reger e regular as discussões de um grupo de trabalho para que as diferenças entre as opiniões e conhecimentos dos participantes não se manifestem de forma desordenada, e o grupo possa, através de regras aceitas por todos, atuar de forma produtiva e eficaz.

A moderação de um grupo em processo de Consultoria Grupal tem como funções básicas:

- Mobilizar e estimular a energia criativa, a capacidade de análise crítica, os conhecimentos e experiências individuais dos participantes;
- Oferecer ao grupo técnicas apropriadas para facilitar o desenvolvimento dos trabalhos;
- Viabilizar procedimentos de consultoria para o trabalho com grupos que apresentam problemas e situações semelhantes, porém realidades e níveis de complexidade distintos;
- Manter em andamento o processo participativo de discussão com perguntas que permitam a todos exporem seus pontos de vista;
- Criar um ambiente informal e agradável para viabilizar a discussão de temas importantes e delicados, não abordados no dia-a-dia dos participantes.

Assim, a moderação de núcleos setoriais deve, principalmente, facilitar o intercâmbio de informações e provocar discussões, ou seja, deve ser uma tentativa de tornar a comunicação entre as pessoas, mais objetiva e produtiva, favorecendo a sistematização das diversas informações geradas pelos participantes.

As intervenções da moderação no trabalho de um grupo têm de ser precisas, pois o consultor grupal, enquanto moderador, trabalha simultaneamente com duas funções.

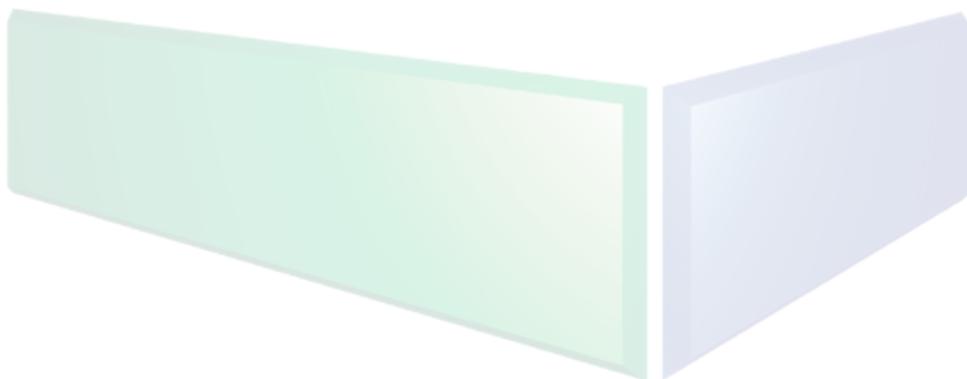
Ao ser convidado para o trabalho de consultor grupal, ele recebe da coordenação da entidade a função de conduzir o processo de trabalho, objetivando um ou mais produtos: um relatório, um projeto delineado ou o auxílio à solução dos problemas empresariais/organizacionais dos participantes. Por outro lado, após iniciar as discussões, o consultor grupal recebe do grupo a função de conduzi-los da forma mais imparcial possível nos trabalhos, o que inclui, por exemplo, "proteger" o grupo de interferências externas. O processo de moderação deve conciliar essas duas posições do consultor grupal.

A função do consultor grupal, e a sua autoridade, advêm de dois pressupostos básicos:

- Sua competência técnica: Ele domina as técnicas de moderação bem como os elementos de gestão empresarial, estando apto a identificar, reconhecer e diagnosticar problemas nas empresas dos participantes além daqueles relacionados à comunicação entre os participantes e a lidar com os mesmos. Para tanto, ele tem que detectar a hierarquia que se estabelece dentro de qualquer grupo e das distintas estruturas;
- Sua neutralidade: Ele tem de transmitir ao grupo que ele não desfruta de benefício pessoal na condução do debate. No caso da moderação de reuniões de núcleo setorial, o consultor deve portar-se com imparcialidade em todo o processo, estabelecendo as soluções de problemas e ações em conjunto com os participantes.

Considerando-se todas as características e a dinâmica implícita nos núcleos setoriais (papéis desempenhados, fases e funcionamento dos núcleos), é necessário que a moderação seja vista como uma facilitação das propostas individuais e grupais, e para o entendimento das ações adotadas. Constitui, portanto, um recurso que auxilia no alcance dos objetivos propostos.

A base da moderação aqui utilizada baseia-se em alguns elementos de outras metodologias que empregam o enfoque participativo para trabalhos com grupos, como, por exemplo, o Metaplan (item 3).



2. Elementos básicos da moderação de oficinas de consultoria grupal

Dentro do processo da consultoria grupal, mais especificamente no que se refere à moderação dos núcleos setoriais, o elemento primordial, que norteia todo o trabalho, são as contribuições que os participantes trazem. Dessa forma, precisa se utilizar uma metodologia de trabalho que possibilite a compatibilização entre as necessidades dos potenciais beneficiários e a flexibilização da proposta de trabalho. Em contrapartida, a metodologia necessita de instrumentos que lhe permitam conduzir esses conteúdos, canalizando as informações para resultados construídos a partir das experiências e necessidades individuais e grupais.

Nesse contexto, encontra-se o enfoque participativo para as reuniões dos núcleos setoriais que é sustentado por quatro pilares:

- a Participação;
- o Metaplan;
- o Planejamento;
- a Avaliação contínua.

2.1. A Participação

O primeiro elemento, a participação, pressupõe que todo o conteúdo a ser trabalhado dentro dos núcleos setoriais parte das experiências, vivências e conhecimentos dos participantes, ou seja, os indivíduos que irão compor o grupo são quem definirão os pontos principais a serem trabalhados, áreas que receberão a intervenção. Daí a importância da seleção prévia dos participantes, de forma a estabelecer um determinado grau de homogeneidade no grupo a ser formado.

O intercâmbio e a socialização das realidades individuais com os demais “companheiros de adversidade” permitem conhecer e confrontar as possíveis diferenças das reações e formas de agir de cada participante, o que contribuirá para a ampliação dos horizontes com alternativas e novos caminhos.

Dessa forma, a participação constitui o eixo para que todo o processo de aprendizagem seja eficaz, no que diz respeito à essência de sua proposta.

Devido aos fatores intrínsecos ao elemento participação, estes determinam um certo nível de flexibilidade e um diálogo sem hierarquia entre os integrantes do grupo e o consultor grupal sem contudo, comprometer o referencial que o último representa.

De acordo com teorias da psicologia, a participação efetiva dos indivíduos, em qualquer processo pelo qual estão passando, só é possível através de estímulos que estes recebem, ou seja, tem de haver motivação para que as pessoas realmente se comprometam e, portanto, participem.

O estímulo à participação nas reuniões dos núcleos setoriais, depende de uma série de variáveis que vão desde a motivação do consultor, passando pela forma como o grupo é provocado (questionado), até os fluxos de relacionamento que se estabelecem entre os distintos agentes que interagem no grupo.

2.2. A Motivação

A moderação por parte do consultor grupal, profissional que conduz o processo, é uma proposta metodológica para auxiliar no aperfeiçoamento da postura individual no trabalho em grupo, no plano de ação, no aprendizado da interação democrática entre as diferentes pessoas que o compõe.

Muitas pessoas, acostumadas ao estilo autoritário, têm dificuldade de abandonar, mesmo que temporariamente no âmbito das reuniões dos núcleos setoriais, o estilo rotineiro de trabalho e experimentar novas formas de se comunicar, se expor, trabalhar com outros e tomar decisões por si próprias.

O consultor grupal tem que aceitar os diversos perfis presentes, e manter a confiança do grupo em si mesmo para criar um ambiente que facilite a cada um dos participantes lidar com sua sensação de incômodo ou mesmo impaciência, que pode se expressar das mais variadas formas: desmotivação, críticas destrutivas, perturbação deliberada chegando ao boicote.

Ganhar confiança é formular as perguntas corretas e que digam respeito à realidade dos participantes, num dado momento.

Um grupo só se deixa motivar se entende:

- o que se espera dele;
- por que deve executar determinada tarefa;
- como deve fazê-la;
- qual o resultado final esperado;
- quais os possíveis usos dos resultados.

Durante a condução das discussões do grupo, o consultor tem como tarefa básica esclarecer estes pontos. Ao se iniciar uma nova etapa, os pontos devem ser explicados ao grupo e as perguntas respondidas. Durante o trabalho, a explicação desses aspectos deve estar visualizada permanentemente, geralmente na forma de uma pergunta a ser respondida pelo grupo.

O princípio básico da moderação, que se resume a propiciar perguntas como fio condutor do desenvolvimento do trabalho de um grupo, reduz as possibilidades de que o grupo se sinta dominado pelo consultor grupal.

Ao estimular uma discussão de interesse de todos os participantes, a pergunta que inicia a nova etapa tem um impacto muito grande. Ela deve ser bem preparada. A pergunta:

DEVE

- ✓ Ser clara e objetiva
- ✓ Despertar curiosidade
- ✓ Ser interessante
- ✓ Favorecer várias opiniões
- ✓ Suscitar novas perguntas
- ✓ Estar bem visualizada

NÃO DEVE

- × Gerar dúvidas
- × Gerar justificativas
- × Ser desagradável/ incômoda
- × Levar a respostas fechadas(sim ou não)
- × Dirigir-se a uma só pessoa
- × Ser modificada

Quando o grupo apresentar um número maior de participantes, a pergunta colocada pode ser tratada em subgrupos. Cada pessoa terá mais tempo disponível para contribuir propiciando o estímulo à motivação e participação de todos, e a socialização dos resultados ocorre em plenária.

Deve prevalecer a regra de que a discussão e a solução ou pelo menos esclarecimento de conflitos pessoais surgidos no debate têm preferência sobre a continuidade da discussão temática.

Enquanto houver divergências pessoais não trabalhadas, não há espaço criativo suficiente para debater os temas. O consultor deve desenvolver sua percepção para detectar fontes de agressividade e resistência. A comunicação não-verbal, por exemplo, anuncia conflitos. A situação deve, se possível, ser esclarecida diante do grupo, sem maior envolvimento ou justificativas por parte do consultor grupal, pois ele corre o perigo de perder sua autoridade.

O consultor deve ter autocrítica, admitir erros e desculpar-se por elas, mas não entrar em longas justificativas - quem se justifica, se acusa.

Todo movimento do consultor, a mímica, o ritmo, o tom de voz, é registrado e tem influência na motivação do grupo.

O consultor grupal tem que atuar naturalmente, conhecer seus pontos fracos e fortes. Aí ele poderá procurar apoio de outros numa situação crítica, evitando descarregar seus problemas no grupo.

A “moderação automatizada”, na qual cada evento se iguala aos anteriores, com rotina e talvez mesmo com uma suposta perfeição, pode ser prejudicial ao grupo. Cada grupo quer e tem o direito a um tratamento diferenciado por parte do consultor. Este deve se preparar para cada reunião de maneira diferenciada e conduzir cada reunião de acordo com as necessidades do gru-

po, sejam estas articuladas ou não, e não conforme alguma “ortodoxia” ou “tradição”. Este aspecto não aparece de forma muito relevante quando um grupo trabalha com técnicas participativas pela primeira vez.

2.3. A Desmotivação

Além das idéias e opiniões, há sentimentos circulando pelo grupo: frieza, aborrecimento e desconfiança podem bloquear o trabalho. Quando o consultor detecta a dificuldade do grupo em se articular, por exemplo, pelas poucas contribuições recebidas ou pelo aumento no número de pessoas se levantando e andando pela sala, ele deve entrar em estado de alerta. A desmotivação é um termômetro do nível de participação e deve ser considerada sob todos os ângulos. Ela pode ter causas simples e, neste caso, demanda soluções simples,

- ▶ como dividir o grupo em subgrupos após intervalos ou quando há dominação por parte de poucos participantes;
- ▶ evitar sempre ambientes com ar condicionado ou expostos demasiadamente ao sol;
- ▶ evitar que organizadores ofereçam refeições pesadas;
- ▶ perguntar ao grupo se quer intervalo de café;
- ▶ trocar de sala;
- ▶ redefinir os objetivos a serem atingidos pelo grupo.

Por outro lado, a desmotivação pode ter causas mais graves, que demandam ações preventivas no trabalho com o grupo, pois quando um destes problemas surge pode ser tarde para a continuidade do trabalho sem atritos que comprometa a participação efetiva.

Em situações tensas, o grupo facilmente critica o consultor: “Não há disciplina”, “O trabalho não está rendendo”, “O método é inadequado”.

O Consultor não deve reagir a estas acusações, pois a reação direta é precipitada e facilita ao grupo achar um culpado. O conflito deve ser retransmitido ao grupo e submetido à discussão. A forma pela qual o consultor pode intervir é tornar manifesto o desconforto pelo qual o grupo está passando, fornecendo a ele instrumentos para lidar com a falta de energia criativa.

Quando um grupo não avança no trabalho e apresenta sinais de irritação, o consultor pode:

- intervir rapidamente com perguntas para que o grupo se conscientize da situação momentânea:
- Lembrar ao grupo que o trabalho é deles, não do consultor! Oferecer-se para discutir o método em outro momento, pois este tipo de discussão é apenas uma válvula de escape do grupo para fugir de suas responsabilidades. Se o Consultor cometeu algum erro ou “se perdeu”, a melhor alternativa é ser franco: “desculpem minha falha!”

- Sugerir ao grupo um “flash”: cada participante fala em um ou dois minutos como se sente, o que está achando do trabalho e qual a sua sugestão para continuar. A palavra passa de um para outro, seguindo a ordem no círculo; ninguém deve responder à fala de outro participante. O consultor grupal visualiza no quadro as sugestões para uma discussão sobre a estratégia a ser seguida.

Poder falar sobre a desmotivação é a base para que o grupo volte a assumir novamente a responsabilidade para com suas divergências e retomar bons níveis de Participação.

Nem sempre, porém, é possível motivar novamente o grupo. Em situações extremas, como incompatibilidade de opiniões ou atritos pessoais, o consultor deve expor ao grupo as graves conseqüências destes fatores sobre o processo de discussão e sugerir a interrupção do trabalho do núcleo setorial, marcando simultaneamente data para sua retomada.

2.4. Sentimento de Grupo

Faz parte das atribuições do consultor grupal, enquanto moderador fomentar um sentimento de grupo, de modo que cada um se sinta representado nos resultados finais de cada reunião de núcleo setorial. Além de sua habilidade individual na comunicação interpessoal, o consultor, deve:

- sempre que possível, buscar o consenso. O consenso sempre implica em compromissos. Estes devem ser aceitáveis para todos. Se não for possível, deve registrar as divergências e visualizá-las, ou sugerir ao grupo dar peso com pontos coloridos para escolher uma das propostas, evitando sempre o termo “votação”, pois alguém ou um subgrupo sempre sairá derrotado;
- levar o grupo a seguir algumas regras comuns, por exemplo:
 - ▶ falar de forma precisa e concisa;
 - ▶ concentrar no tema em questão;
 - ▶ contrato de convivência.
- não criticar ou elogiar individualmente um participante excluindo os demais;
- cada idéia, colaboração e proposta são importantes, mesmo que seja repetida. Temas que não têm relação direta com a discussão atual são registrados em tarjetas, afixadas à parte, e abordados em outro momento.

O consultor grupal deve treinar o seu comportamento individual, como falar clara e pausadamente; pedir atenção com colocações do tipo “Beltrano tem uma dúvida”; falar diretamente

com as pessoas, não com os quadros, chamando-as pelo nome; não se segurar em objetos ao redor; aceitar ajuda dos participantes.

Uma reunião com moderação não é nem mais nem menos que uma reunião de trabalho com uma metodologia específica. Uma reunião de núcleo setorial não é um evento social, e também não é um curso. Pessoas alheias ao trabalho, os observadores, quando presentes na sala:

- Despertam desconfiança no grupo;
- Inibem a espontaneidade das colocações;
- Interferem levantando questões não pertinentes.

Para a consolidação do sentimento do grupo deve haver apenas consultores grupais e empresários no ambiente de trabalho. Uma das situações mais delicadas é a presença de jornalistas ou equipes de TV; fazem ruído interferindo na concentração do grupo e provocam mudança no comportamento das pessoas. Assim, diretores e presidentes que querem conhecer o trabalho do grupo devem visitá-lo em seu dia-a-dia e, outros interessados, que querem conhecer o trabalho dos núcleos devem participar deles.

A responsabilidade do consultor grupal é grande na moderação das discussões e estímulo à participação. Mas ela não é um peso demasiado, pois o resultado do trabalho é antes de tudo responsabilidade do grupo.

Se um grupo trabalha de forma integrada, o consultor age espontaneamente sem formalidades na condução da discussão.

3. Metaplan

O segundo pilar que sustenta o enfoque participativo é constituído pelo Metaplan que apresenta como função básica à democratização do uso da palavra, possibilitando a geração de uma memória coletiva e sistemática e, promovendo a sistematização e ordenação de idéias e informações.

É uma técnica de moderação que permite a participação das pessoas por meio da escrita das idéias em tarjetas coloridas, a fixação em painéis para apresentação e discussão com um pequeno grupo de pessoas.

O Metaplan nasceu a partir de uma empresa de consultoria franco-alemã, em 1972, e foi adotado pelo método ZOPP, como apoio ao processo participativo de discussão no decorrer do trabalho.

A técnica é destinada a:

- processo de moderação de reuniões de grupos de trabalho utilizando o método participativo;
- moderação de oficinas de planejamento, monitoria e avaliação.

Pode ser usado em qualquer circunstância e com qualquer tipo de grupo social, independente de classe, nível de conhecimento, grau de instrução e idade.

O Metaplan se apóia em três componentes fundamentais:

- a visualização constante de todo o trabalho produzido,
- o trabalho em grupo e
- o trabalho de moderação.

A visualização caracteriza um processo a partir do qual a informação é transmitida e transformada visualmente, a partir da coleta, reunião de dados reais e apresentação. O Metaplan demonstra flexibilidade, possibilitando a alteração contínua e sistemática das análises e resultados, conforme a dinâmica própria de cada sistema e a necessidade de ajustes, a partir da aprendizagem obtida através da ação dos participantes.

Além desses aspectos, o Metaplan permite um entendimento imediato dos procedimentos e análises, e a comunicação ininterrupta de cada informação, colaborando para a assimilação de todo o processo e nivelamento das realidades pelos agentes envolvidos e, por conseguinte na manutenção do componente "Participação".

O Metaplan configura o eixo principal para o entendimento dos relacionamentos, fluxos e estruturas que serão apresentadas pelos integrantes do núcleo setorial, complementando e fortalecendo a efetividade dos demais pilares. Em função disso, será despendido um maior espaço ao elemento “Visualização”.

3.1. Funções da Visualização

Há muitos motivos pelos quais um grupo poderia decidir-se por reunir e trocar informações. Por um lado, as ações de agregar, estruturar, combinar, transformar e distribuir a informação são atividades que cada organismo vivo do planeta e, também, que toda entidade econômica desenvolve diariamente, pelo simples motivo de que são essenciais para a continuidade da vida. Por outro lado, a troca de informações pode servir a propósitos específicos, dos quais os mais importantes são:

- facilitar a recepção por parte de um indivíduo ou mais,
- facilitar o processamento por parte de um indivíduo ou mais,
- facilitar a distribuição aos demais e o nivelamento e socialização à todos.

3.1.1. A Troca de informações

Nas relações humanas e econômicas, os seguintes aspectos são particularmente importantes:

- As pessoas têm cinco sentidos.
(Tato, Olfato, Visão, Paladar e Audição)

Está provado que a recepção e o processamento imperfeitos de informação, por seres humanos, podem ser maximizados, se tal informação é oferecida a eles por diferentes canais de comunicação dirigidos aos distintos sentidos.

- O sentido da visão tornou-se o mais importante para os seres humanos.
Embora seja difícil avaliar a porcentagem exata de informação que captamos somente pelos nossos olhos, medições feitas reportam que o sentido da visão consome mais de 50% da energia que armazenamos todos os dias.

Assim, a técnica de visualização mostra-se como um recurso didático-pedagógico extremamente conveniente para a rápida documentação de resultados de uma discussão de grupo, sendo relativamente barata e de fácil manuseio. Além disso, o elemento “Visualização”, em discussões de grupo auxilia a:

- manter o assunto em andamento, evitando dispersões ou confusões;
- clarear os conflitos;
- alcançar um senso comum;
- prestar a devida atenção às posições dos membros mais “fracos” do grupo;
- alcançar os objetivos propostos através da obtenção de resultados concretos.

Todos estes aspectos são importantes, na medida em que o pressuposto da troca efetiva e constante de experiências e informações, demanda técnicas de sistematização e gerenciamento dos dados.

Outro aspecto reside no papel “sócio-educacional” do enfoque participativo, que privilegia todos os canais de comunicação entre os participantes, a partir do principal canal receptor, ou seja, a visão.

Desse modo, constituem vantagens comparativas dessa técnica:

- a visualização imediata e ininterrupta
não há necessidade de revelar filme, nem anotações precisam ser fotocopiadas;
- a flexibilidade
as tarjetas – cartelas ou cartões, como são chamados – são afixados com fita crepe ou alfinetes e podem ser reestruturados durante o processo de uma discussão;
- o transporte
os quadros, painéis e os materiais podem ser facilmente transportados a qualquer lugar;
- a simplicidade na utilização
é comparativamente mais fácil aprender como usar essa tecnologia;
- o baixo custo
as tarjetas e quadros podem ser adquiridos quase que em qualquer lugar do mundo, e até mesmo podem ser feitos pelo próprio usuário a custos bastante reduzidos.

Entretanto, o Metaplan apresenta uma desvantagem, que se traduz pelo fato de que as pessoas precisam estar capacitadas a escutar a ler, a fim de serem capazes de se beneficiar integralmente da técnica.

3.2. Vantagens da Visualização

A visualização permanente:

- Obriga a distinguir entre informações essenciais e secundárias;
- Racionaliza a discussão e permite aprofundá-la;
- Possibilita representar, de forma didática, situações complexas;
- Aumenta a transparência do processo de trabalho do grupo;
- Registra afirmações, divergências e conclusões instantaneamente. Não há dificuldade para retomar posteriormente o assunto ou para resumi-lo;
- Possibilita armazenar idéias e informações para uso e discussão posteriores;
- Permite a modificação dos painéis, pois as fichas são móveis e coladas em sua disposição definitiva apenas ao final do evento;
- Possibilita guardar os painéis e utilizá-los posteriormente em novos trabalhos ou para a documentação. Eles podem ser copiados ou fotografados, fornecendo a ata do evento;
- Garante a participação de todos sem diferenciação de hierarquia ou influência da timidez individual, pois as fichas são anônimas.
- Permite a cada participante ver suas contribuições nos painéis e identificar sua parcela no trabalho conjunto.

3.3. As alternativas para Visualização

A visualização pode ser utilizada de diversas formas:

- a. Apresentação, pelo moderador ou outra pessoa de temas previamente visualizados levar em conta que as informações dadas ao grupo devem ser dosadas, pois informações em excesso, desnorteiam;
- b. Visualização simultânea de uma reunião de debate por um moderador, diretamente sobre folha de papel grande com pincel atômico ou através de fichas escritas pelo moderador, presas em painel, quadro ou parede sem sua participação no trabalho em grupo.
- c. Visualização das contribuições dos participantes de um evento com moderação ativa, no qual a visualização é prerrogativa do grupo ou pode estar a cargo do moderador, sendo que os participantes lhe fornecem as fichas escritas;
- d. Visualização permanente de regras, procedimentos, programas, paralelamente ao trabalho de grupo, que inclusive, pode não dispor de moderador formal.

Nos casos "a" e "d", a visualização tem como função complementar a apresentação das re-

gras de uma nova etapa ou a introdução de novos conteúdos na discussão. A visualização, portanto, não substitui a apresentação verbal, por isso, deve ser “limpa”, isto é, conter o mínimo de informações.

Nos casos “b” e “c”, o moderador exerce uma função ativa junto ao grupo em diferentes níveis de intensidade.

Vale, como regra geral, que as informações dadas pelo moderador ao grupo, devem ser visualizadas para fins de registro e fazer parte da documentação.

No cuidado e capricho com a visualização, o moderador demonstra respeito para com os participantes e o trabalho deles, gerando satisfação no grupo e maior grau de identificação com os painéis e quadros.

3.3.1. O trabalho de moderação com visualização por meio de fichas

Nosso foco de trabalho se dará muito na visualização por meio de fichas, citados no item “C”.

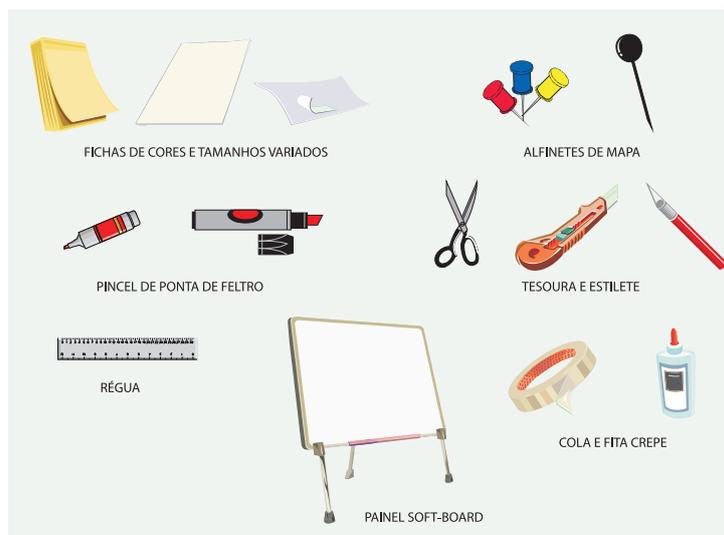
O procedimento geral para a coleta de idéias registradas em fichas e sua estruturação simples em painéis é:

- Fornecer a cada participante, fichas e pincel atômico;
- Recolher as fichas preenchidas e fixá-las no quadro para que todos saibam o que já foi escrito;
- Quando todos tiverem terminado, o moderador lê tarjeta por tarjeta ao grupo. Neste momento, caso haja dúvidas na interpretação do conteúdo da tarjeta, o mesmo deverá ser explicado pelo seu autor.
- Efetuar uma análise: “O que falta?”;
- Iniciar a organização e a fixação das tarjetas de acordo com uma lógica de similaridade de idéia ou objetivo, com a participação do grupo, e ir reestruturando-as em outra parte do quadro;
- Agrupadas as fichas, dar títulos às colunas e diferentes grupos ou “nuvens”, com a cooperação do grupo;
- Efetuar uma outra análise: “O que falta?”.

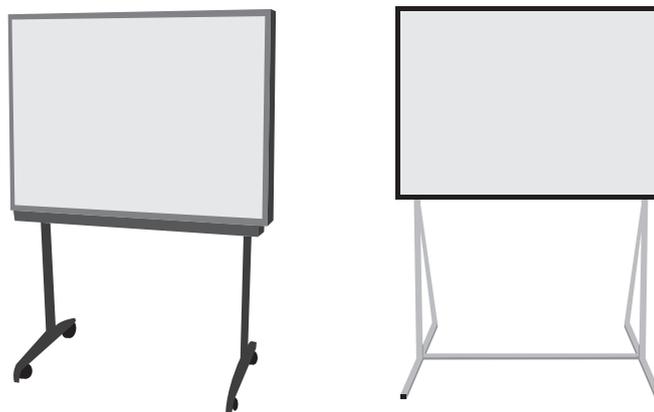
3.4. Utilização dos Elementos Empregados na Visualização

Os materiais básicos que constituem o conjunto de elementos da Visualização para moderação de oficinas de consultoria grupal:

- Folhas de papel Kraft, folhas de flip-chart ou painéis de cortiça ou isopor. Podem ser tipo soft-boards ou afixados na parede;
- Tarjetas de cartolina, em diferentes formatos, tamanhos e cores. Podendo ser comprado papel sulfite colorido e cortado em 2 ou 3 tamanhos;
- Pincéis atômicos, para escrita nos cartões;
- Alfinetes para mapa, adequados para afixar de forma flexível os cartões nos painéis;
- Cola líquida, fita adesiva (tipo crepe), tesouras, régua.



Soft-Boards: Soft-boards são painéis com uma largura de 1,25 m e uma altura de 1,50 m, mantidos por um quadro de madeira, metal ou plástico numa posição vertical a aproxim.0,50 m acima do nível do chão. Geralmente os Soft-boards são cobertos de material suave, para afixação dos demais elementos e são utilizados como recursos à visualização na consultoria grupal, devido aos seguintes aspectos:



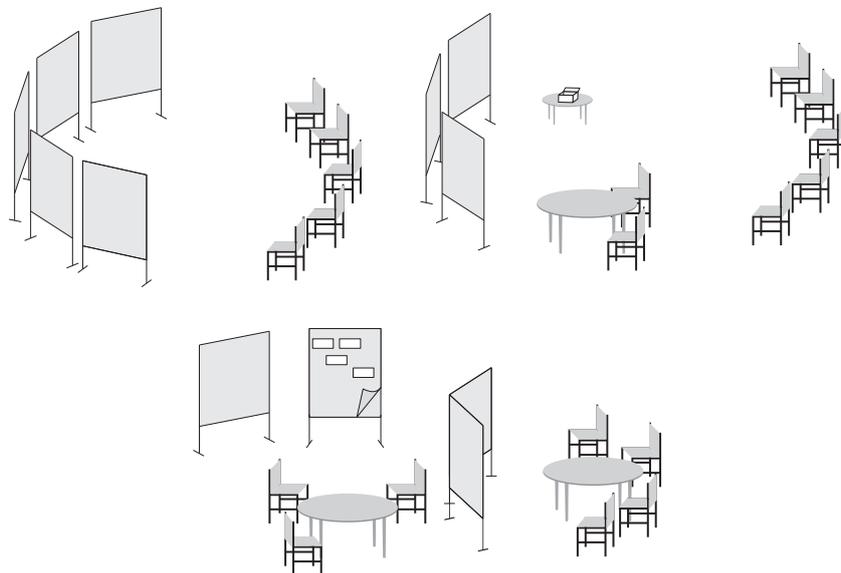
- possibilidade de afixação de papel (folhas de flip-chart, papel A4, etc.) e tarjetas, facilmente com alfinetes sobre eles;

- facilidade em transportá-los de uma sala à outra ou para diferentes cantos de uma sala, servindo ao mesmo tempo como quadros e como separadores das áreas de trabalho;
- quando apresentam as duas faces para afixação, permite maior flexibilidade em seu emprego.

Em caso de utilização de soft-boards, o consultor grupal, deverá ter atenção com os seguintes aspectos:

- Decisão quanto a sua alocação e disponibilidade em quantidade suficiente. Normalmente, é necessário: de 01 ou 02 soft-boards para uma discussão entre 5 a 10 pessoas;
- Verificação do bom estado de uso;
- Afixação de uma folha de papel grande (tipo flip-chart) em cada lado do soft-board;
- Colocação de número suficiente de alfinetes na borda superior de cada soft-board,
- Distribuição dos soft-boards, mesas, cadeiras de uma forma que cada participante do grupo seja capaz de ver o painel, nitidamente.

Exemplos de Disposição dos Soft-boards em Plenária e em Subgrupos

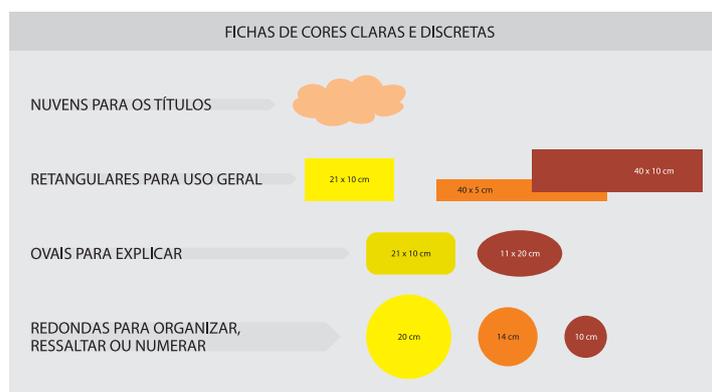


Observação:

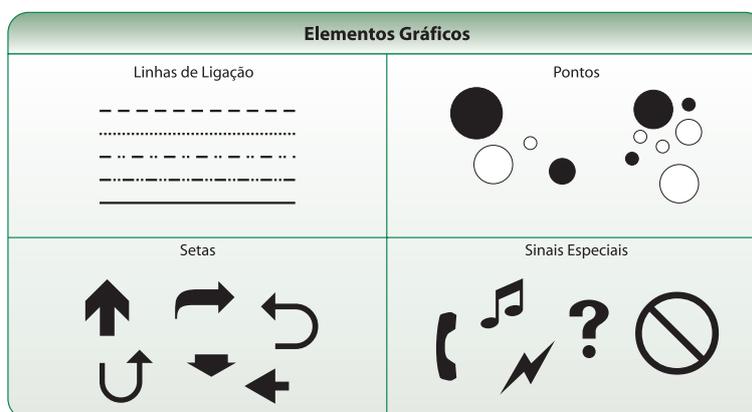
Quando não se tem os soft-boards, deve-se procurar espaços com paredes amplas, sem janelas, quadros ou obstáculos e afixar papel Kraft. Nos casos de se usar o papel Kraft, deve-se fixar as tarjetas com fita crepe.



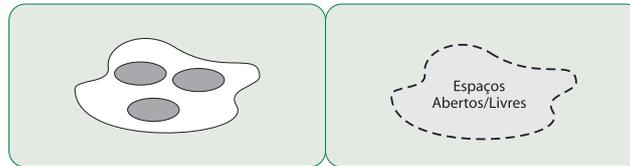
- **Tarjetas:** As tarjetas são formas geométricas confeccionadas em cartolina em diferentes cores. Constituem um dos principais recursos empregados na Visualização Móvel. As tarjetas encontram-se, geralmente disponíveis em 6 cores (branco, amarelo, verde, azul, rosa e alaranjado) e em três formas (retangular, oval e circular). Outras formas têm sido utilizadas (como as nuvens), de forma a propiciar um maior número de elementos.



- **Outros Elementos Gráficos:** Existem também vários elementos tais como etiquetas adesivas, linhas conectoras, sinais e setas, etc. Boa parte deles pode ser obtido com o emprego de pincéis atômicos.



- Composições visuais: Existem diversos tipos de composições visuais. Geralmente, são obtidas através do emprego de mais de um elemento de visualização. As composições visuais mais comuns são:



Agrupamentos

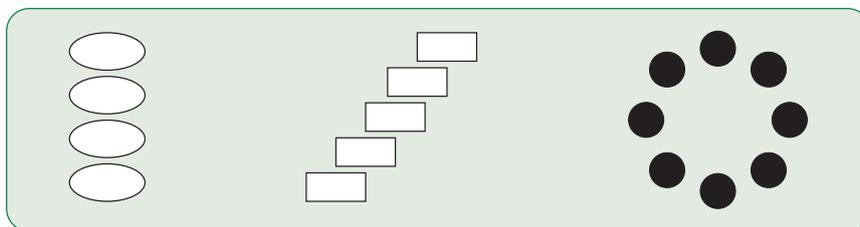
São conjuntos de tarjetas de formato semelhante, ou diferente, categorizadas por algum critério específico. Canetas podem ser utilizadas para delimitar os agrupamentos.

É muito importante na composição visual, porque elementos isolados acabam por não ser notados numa composição muito cheia e as distâncias entre os elementos podem ter um significado distinto.

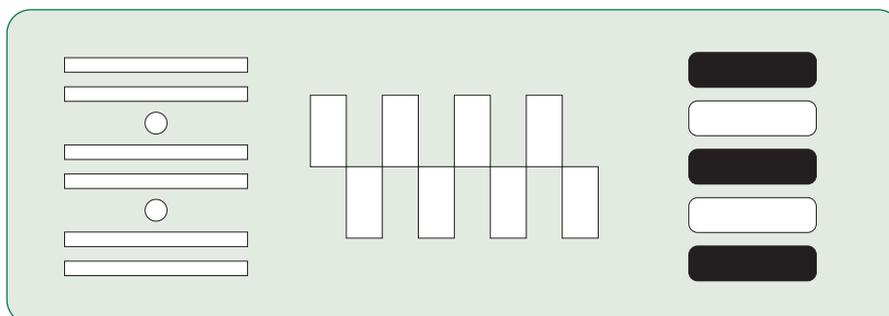
Pode-se também utilizar os elementos de visualização para produzir composições visuais onde o mesmo tipo de, ou diferentes tipos de elementos são colocados juntos.

Seguem alguns exemplos:

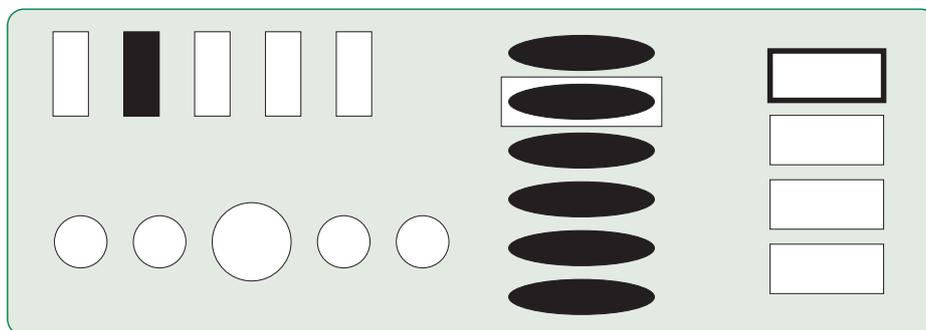
Seqüências: São compostas de um número de elementos do mesmo tipo:



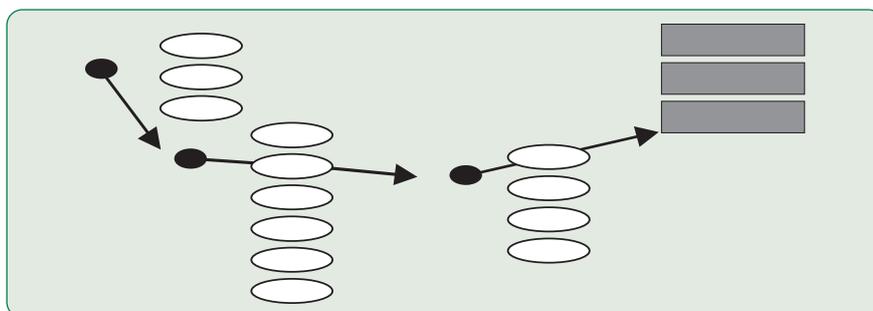
Ritmos: São compostos de número limitado de elementos de diferentes tipos ou em diferentes posições, formando uma ordenação regular:



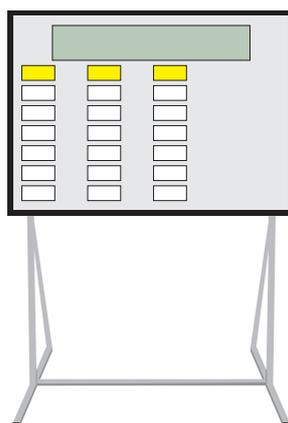
Ênfase: Pode ser atingida de diversas maneiras, por exemplo, usando diferentes cores ou tamanhos de cartões, marcando os cartões com canetas ou usando outras formas e cores de tarjetas como fundo.



Dinâmica: É difícil expressar somente com a ajuda de elementos de duas dimensões. Normalmente, a melhor solução é fazer uso de setas.



Cores: Em uma reunião onde serão discutidos temas diversos, cada tema deve ser representado por uma única cor de tarjeta, podendo o título ser destacado com uma cor diferente.



A Redação das Tarjetas: Escrever é um dos modos mais simples de armazenar informação e de visualizá-la. Na Visualização empregada pelo trabalho com os núcleos setoriais, a escrita é efetuada em tarjetas. Isto apresenta um certo número de vantagens se comparado com a escrita nos quadros-negros ou flip-charts:

- Cada participante da reunião pode fazer sua contribuição em tarjetas sem deixar seu lugar. Por esta razão, escrever tarjetas é conveniente a todo mundo e, se desejado, as idéias de um grupo podem ser recolhidas e visualizadas sem revelar a autoria das contribuições individuais.
- A informação, uma vez escrita em tarjetas, pode ser agrupada, arranjada ou reorganizada numa imensa variedade de maneiras. Isto é simplesmente impossível com a informação escrita em quadros-negros ou flip-charts.
- Obviamente, não apenas o total arranjo da informação mas também componentes isolados podem ser facilmente trocados, se escritos sobre tarjetas. Isto permite rápida correção ou refinamento de afirmações individuais.

Para utilização das tarjetas de forma eficaz, o consultor grupal deverá considerar certas regras de visualização, normas e estimular que os participantes as utilizem.

3.5. Regras da Visualização

RECOMENDAÇÕES PARA A ESCRITA EM FICHAS	
O QUE SE DEVE FAZER	POR QUE?
Escrever uma só idéia por ficha	Facilita a estruturação das idéias
Não mais do que 4 linhas por ficha	Facilita a leitura a distância
Usar preferencialmente letras de forma	Facilita a leitura
As idéias devem ser claras, concisas e objetivas	Não precisa de explicações adicionais
Evitar o uso de termos genéricos ou ambíguos	Reduz os mal entendidos
Coordenar o uso de formas e cores das fichas	Torna o painel mais visual e claro, facilitando a compreensão

3.6. Utilização do Metaplan

Conforme descrito anteriormente, os quatro pilares do enfoque participativo para as reuniões dos núcleos setoriais são complementares e, portanto, interagem entre si. Não é somente o conhecimento das técnicas do Metaplan que contribuirão para o trabalho do consultor grupal. O pleno entendimento da essência da ferramenta, associada às vantagens dos outros elementos é que determinará o ritmo das oficinas grupais.

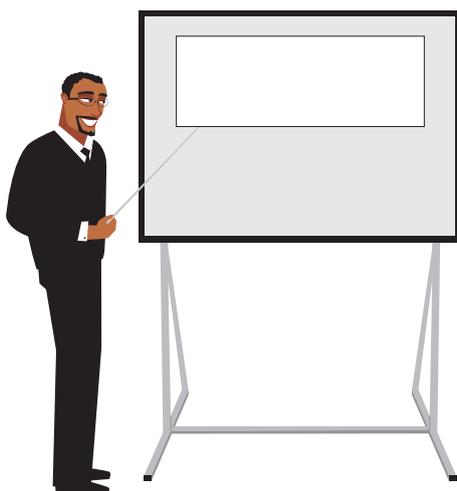
Na condução do trabalho, o consultor deverá saber dominar estes elementos, de forma a propiciar a melhor utilização dos seus recursos e técnicas e, possibilitar todos os benefícios que ele pode trazer a seus usuários.

A proposta da ferramenta é auxiliar na introdução das mudanças requeridas pelos participantes do núcleo setorial em suas realidades, a partir da definição da posição que a empresa deseja ocupar dentro de um determinado período de tempo.

Geralmente os participantes acreditam que tem “total compreensão” dos problemas que os afetam e de como suas empresas estarão daqui a 2 ou 3 anos. Entretanto, a experiência mostra que esse conhecimento da situação é parcial, fragmentado e emergencial.

Torna-se necessário, trazer à tona e clarear os relacionamentos, as estruturas ou a larga gama de aspectos que interagem com essa situação problemática.

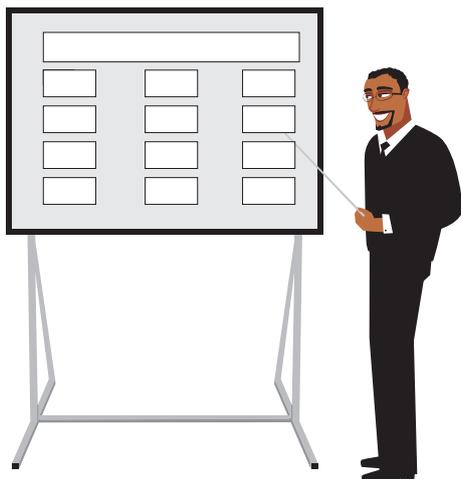
Assim, o primeiro passo deve ser a colocação, em uma linguagem tão precisa quanto possível, de uma frase ou pergunta orientadora. Esta pergunta que orientará toda a discussão, na realidade, estimulará uma “tempestade de idéias” nos participantes, suscitando todos os aspectos intervenientes à proposição.



Estimula-se o grupo a se projetar num determinado período de tempo, de 2 a 3 anos, e visualizar uma situação ideal para suas empresas e seu setor, no momento representado pelo grupo ali reunido.

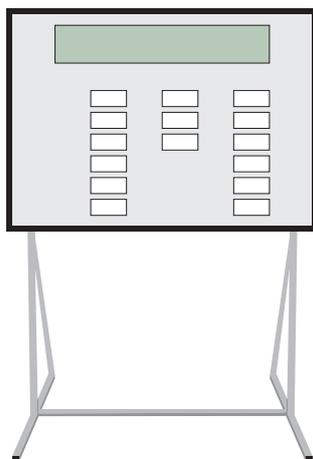
Numa tempestade de idéias a partir da pergunta apresentada, os empresários escrevem idéias, uma em cada tarjeta, seguindo as “regras de visualização” vistas em item anterior, e seguindo a alternativa de visualização do caso C, também visto em item anterior. As tarjetas escritas devem ser coletadas e afixadas no painel.

Realiza-se uma leitura das tarjetas, feita pelo consultor ou pelo autor da mesma, fixadas no soft-board ou no papel Kraft colado na parede após os participantes já terem anotado todos os fatores relevantes e nenhuma nova idéia ter surgido. Caso todos estejam de acordo com o que está afixado e não tenham mais colaborações, iniciamos o próximo passo.



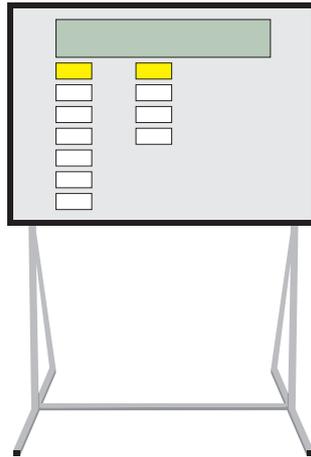
A partir dos procedimentos anteriores, chega-se ao terceiro passo, que é o de estruturar todas as informações coletadas.

Começamos agrupando as tarjetas, que de alguma forma se relacionam umas com as outras. Pegamos uma tarjeta qualquer e a colocamos na extremidade esquerda do painel, no alto, e abaixo dela colocamos as que têm uma mesma idéia, que seja similar. Quando terminam as idéias similares desta coluna iniciamos outra coluna ou “nuvem” com outra tarjeta.

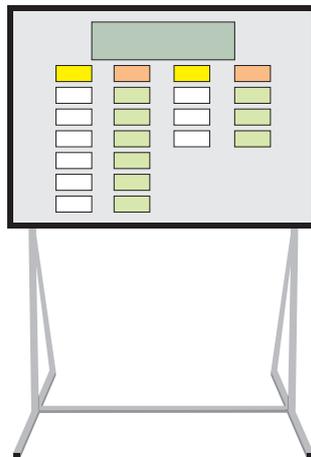


O quarto passo é dar um título (o que é denominado “Categorização”) ou colocar um cabeçalho a cada agrupamento de tarjetas, porque nesse caso é importante identificar o tema que os une e o agrupamento ficará mais claro para os participantes. Ao lado de cada coluna, o consultor deverá deixar um espaço para posteriormente fixar novas tarjetas.

Em alguns casos pode-se inverter o processo, ou seja, já direcionamos a tempestade de idéias afixando os títulos ou temas que queremos discutir.



O quinto passo é discutir junto ao grupo ações para cada tópico apresentado. O título dado para a coluna de sugestões, passa a ser o objetivo do núcleo naquele tema. O consultor pode anotar a ação proposta pelo grupo ou convidar um ou dois participantes para apoiá-lo nesta tarefa. No painel final, para cada idéia apresentada deve existir uma ou mais atividades como um projeto, visita a uma feira, campanha de marketing, campanha de normatização, uma confraternização, um curso, uma palestra, etc.



Agora, cabe ao grupo priorizar as ações e distribuí-las em um ou dois anos. É importante evitar uma simples votação porque pode deixar os participantes, cujas propostas não foram aceitas, chateados. O consultor deve ressaltar que as soluções e problemas não priorizados serão tratados futuramente e que a sua documentação será feita.

No próximo passo deve se elaborar de forma participativa o quadro 5W2H (what, why, who, when, where, how, how much ou o quê, por quê, quem, onde, quando, como e quanto custa) que deve representar o resultado final desta tarefa.



3.7. Utilização do Metaplan na elaboração da visão de futuro dos núcleos

O Metaplan é um meio e não um fim em si mesmo. O moderador deve sempre adaptá-lo às situações diversas de seu trabalho para se alcançar o fim desejado.

No trabalho com núcleos setoriais existem situações pré-definidas que o moderador deve conhecer e seguir, que se encontram descritas no módulo I. Abaixo, abordamos o uso do Metaplan na elaboração de um planejamento e na definição da visão de futuro, resultados esperados, aplicação da análise FOFA, elaboração de um plano de ação e criação de uma agenda anual.

3.7.1. Construção da visão de futuro compartilhada

O consultor inicia o trabalho, criando um cenário futuro, que remeta o núcleo setorial a uma condição de sucesso, apresentando para o grupo o seguinte cenário (frase orientadora):

Hoje nos encontramos em 2008 . O núcleo de vocês foi eleito como o melhor do país. Eu estou aqui na minha função como técnico do Ministério de Desenvolvimento e gostaria de saber duas coisas:

Como se apresentam as empresas participantes hoje?

E como se apresenta o núcleo setorial hoje?

As duas perguntas-chave levam o grupo a uma situação de sucesso que o faz desenhar uma visão de futuro. Para facilitar o processo, o consultor fornece aos participantes alguns tópicos que servem de subsídio para a estruturação da situação desejada, tanto para as empresas quanto para o núcleo setorial, conforme a Tabela: Tópicos para a definição da visão de futuro compartilhada. Não é necessário que o grupo defina resultados para cada um dos tópicos citados

e o consultor não precisa estimular o grupo neste sentido, senão corre o risco de criar uma visão de futuro distorcida.

Em relação às empresas	Em relação ao núcleo setorial
<ul style="list-style-type: none"> - Mercado (cliente, fornecedores e concorrentes) - Finanças- Recursos humanos - Processos (produtivos e administrativos) 	<ul style="list-style-type: none"> - Liderança e governança - Legislação - Infra-estrutura e logística - Inovação e tecnologia - Educação - Responsabilidade social e ambiental - Relacionamento com a entidade empresarial local e parceiros
<p>Opcional³</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - Informações e conhecimento - Estratégias e planos - Resultados 	

A separação em aspectos relativos às empresas (internos) e ao núcleo setorial (externos) tem como objetivo definir posteriormente as ações e seus responsáveis. No caso do ambiente interno é de responsabilidade do núcleo setorial, e no caso do ambiente externo são do núcleo setorial e de seus parceiros, especialmente da entidade empresarial local.

Após a elaboração da situação desejada de acordo com os tópicos (os mesmos devem ter caráter de metas e indicadores), o consultor convida o grupo para o desafio de formular a partir deste quadro uma visão de futuro compartilhada, fazendo a seguinte pergunta:

“Avaliando todos os pontos que nos levantamos, como nos podemos expressar esta visão de futuro em uma só frase?”

O resultado deste exercício deve ser bem documentado e divulgado, servindo como norte do trabalho do grupo para um prazo de 2 a 3 anos. Com o término deste exercício encerra-se a primeira reunião do núcleo setorial, que não deve ultrapassar 2 horas de duração.

Recomenda-se que o consultor, ao se preparar tecnicamente para a empreitada, realize algumas consultas informais aos empresários antes da reunião e busque suporte junto a sua coordenação estadual.

3.7.2. Diagnóstico participativo do segmento

O consultor apresenta a visão de futuro que o grupo definiu na última reunião e o quadro elaborado que levou a este resultado. Isto permite aos participantes da primeira reunião fazer uma reflexão sobre o que já foi feito, e aos novos participantes se integrarem ao processo.

Em seqüência, o consultor realiza junto ao grupo um diagnóstico da situação atual das empresas do segmento. Para tal finalidade, ele utiliza o instrumento de diagnóstico FOFA.

O consultor, previamente, deverá estruturar um conjunto de tarjetas que orientem a utilização deste instrumento.

Agora pode se iniciar a elaboração do plano de ação, que descreve as atividades ou conjunto de atividades (projetos) necessárias para migrar da situação atual diagnosticada à situação desejada (visão de futuro). Para facilitar este trabalho, o consultor solicita aos participantes sugestões de atividades de acordo com cada tópico que foi utilizado na definição da visão de futuro.

Pode acontecer que o grupo levante um grande número de atividades a serem executadas que supera a capacidade real do núcleo. Para evitar isto, o consultor deve fazer de forma participativa uma priorização das ações mais relevantes. Por experiência, recomenda-se que o total de atividades a serem desenvolvidas não supere o número de 30 ações. As demais serão devidamente documentadas e servirão de insumo para o próximo planejamento. A priorização das ações é a última tarefa desta reunião.

3.7.2.1. A matriz FOFA (análise swot)

O FOFA – Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças - é um instrumento de identificação de uma situação atual e serve de apoio ao planejamento estratégico. A palavra é um aporuguesamento da expressão, em inglês, normalmente encontrada nos livros de administração denominada SWOT: Strength (força), Weakness (fraquezas), Opportunities, Threats (ameaças).

Por meio da FOFA pode-se relacionar de forma metodológica, em uma planilha, quais são as forças, as fraquezas, as oportunidades e as ameaças que circundam a organização, ajudando na tomada de decisões para o melhor desempenho.

Os quatro aspectos do FOFA referem-se aos abordados nos itens anteriores (diagnóstico interno e análise setorial) e podem ser vistos segundo duas dimensões.

- ▶ interna e externa – fatores internos (forças e fraquezas) que podem ser controlados pela organização; e os fatores externos (oportunidades e ameaças) devem ser aproveitados (oportunidades), ou evitados (ameaças).
- ▶ positivas e negativas - é positiva, ou alavancadora, a relação entre as forças e as oportunidades e negativa, ou problemática, a relação entre as ameaças e as fraquezas. A relação entre as forças e as ameaças pode indicar vulnerabilidade e entre as fraquezas

e as oportunidades, limitações.

Para avaliar as forças e as fraquezas, deve se considerar as funções empresariais (recursos humanos, finanças, marketing, produção, tecnologia de informação, pesquisa e desenvolvimento).

Uma força é algo que a empresa faça bem ou que constitua uma característica que aumente a sua competitividade.

Uma fraqueza é algo que falta à empresa, que ela execute mal ou que a ponha em desvantagem em relação à concorrência. As fraquezas, em geral, são justamente ausência dos elementos que poderiam ser encontrados nas forças.

	Interno	Externo
	Forças Utilizar	Oportunidades Aproveitar
Positivo	Condição financeira Marca (imagem e reputação) forte Vantagens de custo Prestação de serviço ao cliente Qualidade do produto Muita propaganda	Novos clientes Expansão geográfica Explorar novas tecnologias
	Fraquezas Eliminar	Ameaças Evitar
Negativos	Falta de planejamento Instalações obsoletas Linha estreita de produtos Falta de talento em marketing Lucros reduzidos Problemas operacionais Falta de talentos humanos	Novos concorrentes Perda de vendas para substitutos Mudança na taxa de câmbio Regulação que aumenta os custos

3.7.3. Detalhamento do plano de ação

Após a apresentação do resultado da última reunião, o consultor convida o grupo a iniciar o processo do detalhamento do plano de ação. Em um primeiro passo o grupo define quais as ações deverão ser realizadas no ano corrente, as demais não precisam ser detalhadas naquele momento. Para aquelas atividades do corrente ano, o detalhamento deve abordar a quais resultados estão vinculados; distribuição de responsabilidades, prazos, valores e fontes para a realização das ações previstas. O consultor, percebendo que não conseguirá detalhar todas as ações nesta reunião, deverá informar ao grupo a necessidade de se terminar o trabalho na próxima reunião.

Após o detalhamento do plano de ação, o consultor deverá compilar as informações e encaminhá-las a coordenação do projeto, ao comitê gestor e a diretoria da entidade para que acompanhem o desenvolvimento dos trabalhos.

3.7.4. Agenda de atividades

A partir das informações da coluna “Quando?” do plano de ação, deve ser elaborada uma agenda de trabalho para orientar a atuação do consultor e do núcleo.

4. A avaliação contínua do núcleo setorial

Finalmente, o quarto pilar, a avaliação contínua pressupõe não o controle dos núcleos setoriais, mas sim o estímulo à mensuração da evolução do núcleo e a comunicação, identificando a tempo qualquer tipo de insatisfação, tanto em nível de expectativas e comportamentos como também dos resultados parciais obtidos com os trabalhos.

A avaliação contínua, da mesma forma que o diagnóstico, faz o uso do “pêndulo” para efetuar as análises e, a partir daí obter dados mais precisos para avaliação da consultoria grupal.

À medida que o trabalho se desenvolve, se constrói um histórico do núcleo e se obtém informações sistematizadas e consensuadas pelos participantes do grupo, deve-se:





Programa para Formação de

Consultores Grupais para Entidades Empresariais

Módulo III - Coordenação de Projetos de
Consultoria Grupal

Índice

1. Apresentação 2
2. Os sistemas das entidades empresariais 3
3. A importância de uma coordenação especializada 4
 - 3.1. Perfil do coordenador 4
 - 3.2. O recrutamento e a seleção 6
4. A Coordenação e a implementação da consultoria grupal 8
 - 4.1. A Pré-Seleção das entidades empresariais locais 8
 - 4.2. Visitas às entidades pré-selecionadas e aplicação do diagnóstico 9
 - 4.3. Termo de adesão 9
 - 4.4. Visita de Sensibilização e Planeamento 10
 - 4.5. Comitê Gestor 10
 - 4.6. Elaboração do planeamento anual para os trabalhos da coordenação 11
 - 4.7. Monitoramento 11
5. O dia-a-dia da Coordenação 13
 - 5.1. Estabelecer Canais de Comunicação 13
 - 5.2. Capacitação dos Atores 13
 - 5.3. Padronização do material 14
 - 5.4. Visita de monitoramento 15
 - 5.5. A intermediação em conflitos 16
 - 5.6. Busca de parcerias 17
 - 5.7. Participação nas atividades do projeto 17
 - 5.8. Controle financeiro e prestação de contas 18
 - 5.9. Relatórios mensais para o Comitê Gestor Estadual 18
 - 5.10. Elaboração de projetos 18
6. Principais problemas enfrentados pela coordenação 20
 - 6.1. Escassez de recursos 20
 - 6.2. Erros no processo seletivo dos consultores grupais 20
 - 6.3. Dificuldade em alcançar a auto-sustentação 21
 - 6.4. Rotatividade de consultores 21
 - 6.5. Baixo comprometimento das entidades empresariais 21

1. Apresentação

O módulo III do Programa para Implementação de Consultoria Grupal em Entidades Empresariais é denominado, Coordenação de Projetos de Consultoria Grupal, é destinado aos profissionais que irão coordenar as atividades nas unidades federativas e trata os aspectos gerenciais do trabalho e seus relacionamentos com os atores envolvidos.

2. Os sistemas das entidades empresariais

Geralmente projetos de consultoria grupal são implementados e gerenciados por entidades empresariais. Também existem casos nos quais entidades de apoio assumem este papel. Isto normalmente ocorre quando:

- as entidades empresariais não conseguem cumprir esta tarefa;
- as entidades de apoio sentem-se vocacionadas para este trabalho ou;
- conflitos entre as entidades de apoio e as entidades empresariais não permitem trabalhar em conjunto.

As experiências bem sucedidas mostram que a melhor forma para projetos de consultoria grupal é aquela onde o processo é gerenciado pelos empresários. Para garantir uma boa gestão da implementação de um projeto de consultoria grupal, o meio empresarial deve aproveitar o máximo a estrutura das suas entidades, isto quer dizer a estrutura da confederação, das federações (se houver) e das entidades empresariais locais.

Para visualizar melhor as diferentes tarefas desses organismos, pode-se descrevê-las sinteticamente da seguinte forma:

- A confederação é responsável pelo trabalho de lobby na esfera federal, a formulação de projetos nacionais, a captação de recursos, e a gestão estratégica dos projetos e serviços do sistema. Um dos grandes desafios da confederação é a integração das diversas federações que por suas realidades econômicas e culturais diversificadas representam freqüentemente opiniões e demandas diferentes.
- As federações representam os interesses do empresariado no âmbito do estado, formulam projetos estaduais e captam recursos, além de apoiar as entidades empresariais locais na implementação dos projetos nacionais, estaduais e locais. Devem também identificar experiências bem sucedidas nas entidades empresariais, e disseminá-las por meio das federações e da confederação.
- As entidades empresariais locais são as menores células territoriais dos sistemas empresariais e trabalham diretamente junto ao empresariado. Seu papel é a promoção de um ambiente empresarial local favorável, a prestação de serviços às empresas e a promoção da cultura associativista. Para alcançar esses objetivos necessitam do apoio de sua federação e confederação para poder garantir uma oferta de serviços e projetos de alta qualidade.

Vendo o conjunto de entidades como um sistema, que pode envolver centenas de entidades empresariais locais, torna-se importante que o processo da implementação de um projeto de consultoria grupal seja sistematizado e supervisionado. Para tal finalidade existe pelo menos uma pessoa responsável e devidamente preparada: o coordenador.

A descrição de seu perfil, suas tarefas e seu dia-a-dia é o objetivo do presente material.

3. A importância de uma coordenação especializada

A imagem do amadorismo na gestão apresentada por muitas entidades é sem dúvida reflexo do perfil e da qualificação de seus gerentes e coordenadores, e dos processos utilizados por eles no desenvolvimento de suas atividades.

Difícilmente pessoas sem perfil e sem qualificação podem exercer sua função com êxito, especialmente quando se trata de um cargo na alta administração. Conseqüentemente, a entidade que pretende desenvolver o seu grau de desenvolvimento organizacional e sua competência na gestão de serviços e projetos, deve se preocupar em preencher os cargos de gerentes e coordenadores da melhor forma possível.

A seguir são apresentados diversos insumos para apoiar a federação ou a confederação na ocupação da coordenação de um projeto de consultoria grupal em escala maior.

3.1. Perfil do coordenador

A análise das experiências mostrou que o êxito de uma coordenação especializada está ligada à busca de um perfil técnico adequado e de características distintas para suportar e cumprir com as atribuições apresentadas. Para tanto, se torna necessário entender melhor essas atribuições junto à entidade empresarial local, à federação e à confederação.

Atribuições junto às entidades empresariais locais	Atribuições junto à federação	Atribuições junto à confederação
<ul style="list-style-type: none"> » Visitar as entidades empresariais locais para acompanhar o projeto; » Se reunir com o presidente, com o executivo e com o consultor grupal da entidade empresarial local; » Realizar ou apoiar o planejamento anual das entidades empresariais locais que participam do projeto; » Avaliar o desempenho do projeto e do consultor na entidade empresarial local; » Visitar empresários que participem dos núcleos da entidade empresarial local; » Acompanhar a sustentabilidade do projeto na entidade empresarial local; » Verificar os relatórios e ferramentas de monitoramento do projeto no âmbito da entidade empresarial local; » Apoiar e acompanhar a execução das ações estabelecidas no termo de adesão; » Avaliar a qualidade e efetividade das ações implantadas; » Avaliar o relacionamento interpessoal entre a diretoria, o executivo, o consultor e o quadro funcional da entidade empresarial local; » Intermediar conflitos; » Capacitar os atores. 	<ul style="list-style-type: none"> » Se reunir com a diretoria da federação e reportar o andamento do projeto; » Verificar e acompanhar a sustentabilidade do projeto; » Acompanhar a execução financeira do projeto; » Estabelecer canais de comunicação com e entre as entidades empresariais locais e os atores do projeto; » Padronizar o material e ferramentas de monitoramento; » Buscar parcerias; » Executar o controle financeiro e a prestação de contas do projeto; » Elaborar projetos que visem parcerias, benefícios e a sustentabilidade do projeto; » Receber os relatórios e monitorar a execução do projeto nas entidades por meio de ferramentas de gestão e monitoramento; » Coordenar a realização de eventos e atividades que propiciem a participação e o crescimento do número de entidades empresariais locais no projeto; » Agir como elo entre as demandas das entidades empresariais locais participantes do projeto e a federação; » Apoiar e fomentar a criação de mecanismos de interação entre as entidades empresariais locais participantes do projeto; » Capacitar os atores. 	<ul style="list-style-type: none"> » Enviar relatórios mensais para a coordenação nacional; » Recepcionar e acompanhar o coordenador nacional quando em visita à federação; » Participar das convocações e convites para reuniões e treinamentos; » Realizar as pesquisas requeridas pela confederação; » Participar, apoiar, divulgar e auxiliar à confederação em seus eventos quando solicitado e não for de encontro às necessidades e ao trabalho da confederação.

Para facilitar o processo de recrutamento e seleção do coordenador, encontra-se abaixo uma tabela orientativa que descreva as principais competências técnicas.

Perfil técnico (pré-requisitos)	Características desejáveis do consultor	Características indesejáveis do consultor
<ul style="list-style-type: none"> » Formação acadêmica em administração de empresas, contabilidade, economia ou profissões correlatas; » Boa redação empresarial; » Disponibilidade para viagens; » Possuir, preferencialmente, veículo para uso no trabalho; » Prática na organização de eventos como cursos, palestras, viagens de grupos; » Profundo conhecimento sobre entidades empresariais e de apoio; » Conhecimento na gestão de equipes; » Domínio sobre técnicas de planejamento; » Bons conhecimentos de gestão de projetos e de administração; » Domínio das ferramentas de informática como Word, Excel, Power Point, Internet; » Visão generalista. 	<ul style="list-style-type: none"> » Maturidade emocional » Prático » Criativo » Versátil » Auto-confiante » Perseverante » Dinâmico » Objetivo » Arrojado » Independente » Assertivo » Negociador » Determinado » Empreendedor » Persuasivo » Iniciativa » Flexibilidade » Visão ampla » Bom relacionamento 	<ul style="list-style-type: none"> » Introversão » Impaciência » Dificuldade de expressão » Dificuldade em relacionamentos » Dispersão mental » Dificuldade em lidar com grupos

3.2. O recrutamento e a seleção

O desempenho do coordenador é um dos aspectos mais importantes para garantir o êxito do projeto na entidade, portanto, se a entidade não possui experiência no processo de recrutamento e seleção, deve recorrer a uma empresa especializada para gerenciar este processo, mas deve acompanhar de perto o trabalho da empresa.

O recrutamento e a seleção devem ser acompanhados por um profissional que conheça o processo, o perfil e o papel que o futuro coordenador irá desempenhar. Um coordenador experiente de outra federação ou da confederação pode ser convidado para realizar a tarefa. Além de um coordenador experiente, o trabalho realizado por mais de uma pessoa, de preferência um psicólogo de uma empresa especializada, proporcionará maior assertividade na escolha.

Uma atitude que pode facilitar a seleção do coordenador é avaliar os profissionais que já trabalham com consultoria grupal no sistema. Se a consultoria grupal já foi implementada com sucesso por entidades empresariais locais, pode haver vários consultores experientes com a vantagem de dominar a metodologia. Esta atitude motivaria os profissionais abrindo-lhes uma oportunidade de crescimento profissional. Antes do processo de recrutamento e seleção devem ser definidos pela instituição os seguintes itens:

- Valor da remuneração;
- Forma de contratação;
- Horário de trabalho;
- Local e disponibilidade de espaço e equipamentos para a execução do trabalho;
- Forma de pagamento das despesas realizadas decorrentes dos deslocamentos.

Em relação ao seu vínculo formal com a entidade empresarial local, sugere-se recorrer à assessoria jurídica especializada para definição da forma de contratação do consultor pela entidade.

4. A Coordenação e a implementação da consultoria grupal

As tarefas e atribuições do coordenador na fase inicial apresentam-se da seguinte forma.

4.1. A Pré-Seleção das entidades empresariais locais

Um dos passos cruciais para garantir um bom desenvolvimento da consultoria grupal é a escolha das entidades empresariais locais com perfil adequado. Para tal finalidade, o coordenador deve, em um primeiro passo, fazer uma seleção preliminar a partir da análise do banco de dados das entidades vinculadas. Se não houver este banco de dados, deve consultar pessoas que conhecem amplamente o sistema e não tenham interesses próprios nesse processo seletivo. Alguns pontos a serem analisados em relação ao município são:

- Quantidade de habitantes;
- Quantidade de empresas formais;
- Densidade empresarial (relação entre população e quantidade de empresas formais);
- Vocação econ mica;
- Diagnóstico do município realizado por entidades empresariais locais ou regionais;
- Projetos e programas para o desenvolvimento sócio-econ mico.

Em rela o às entidades empresariais locais, devem ser levantados os seguintes aspectos:

- Número de associados;
- Infra-estrutura;
- Faturamento da entidade;
- Relacionamento da entidade com a federa o;
- Principais projetos e serviços;
- Regularidade fiscal.

A partir dessa sele o preliminar, o coordenador deve definir uma agenda de visitas às entidades empresariais locais.

4.2. Visitas às entidades pré-selecionadas e aplicação do diagnóstico

As visitas devem ser agendadas com antecedência, por carta formal ou e-mail e por telefone. Nesta visita o coordenador deverá:

- Se apresentar como o coordenador do projeto;
- Conhecer a entidade como um todo, observando sua estrutura física e como se dão os relacionamentos interpessoais entre a diretoria e os associados, o executivo da entidade e colaboradores, e entre dirigentes e executivo da entidade;
- Fazer uma apresentação formal do projeto para a diretoria, colaboradores, possíveis parceiros e lideranças empresariais locais;
- Aplicar o diagnóstico junto ao presidente e o executivo. O vice-presidente ou algum diretor pode ser convidado, caso o presidente julgue necessário. O importante é que o diagnóstico seja aplicado pelo coordenador.

Após as visitas, o coordenador deve apresentar os diagnósticos consolidados e suas impressões subjetivas aos diretores da federação e os parceiros institucionais para tomada de decisão em conjunto. Assim, encerra-se o processo seletivo, definindo as entidades que receberão o projeto de consultoria grupal.

As entidades empresariais locais visitadas, devem ser avisadas sobre o resultado da visita e sua inserção ou não no projeto por meio de uma carta da federação. As entidades selecionadas, junto com a carta, receberão as primeiras orientações referentes à implementação do projeto, especialmente ao processo seletivo do consultor grupal e o termo de adesão, que define os direitos e as obrigações das partes envolvidas no projeto.

4.3. Termo de adesão

Um modelo padrão de contrato formal entre a federação e as entidades empresariais locais selecionadas, que pode ser chamado de termo de compromisso ou termo de adesão, deve ser elaborado e enviado às entidades. Isto garante formalidade ao projeto e auxilia a federação na obtenção de um maior comprometimento das entidades envolvidas e do cumprimento das metas e alcance dos indicadores, além de ser uma ferramenta eficaz para a cobrança dos relatórios, no controle do envio de subsídio, na prestação de contas e no controle financeiro do projeto.

Em caso de troca da diretoria, este contrato formal pode garantir a manutenção do projeto e uma transição mais tranquila e uma melhor aceitação do projeto por parte da nova gestão.

Alguns itens sugeridos que não devem faltar neste documento seguem abaixo:

- O objeto do projeto;
- As responsabilidades das partes e atores sendo;
- Da Federação;

- Da entidade empresarial local;
- Dos parceiros;
- Do executivo;
- Do consultor;
- Recursos financeiros e forma de aplicação;
- Contratação do consultor;
- Acompanhamento e fiscalização;
- Rescisão.

Neste manual consta um modelo de termo de adesão que deve ser adaptado a realidade do projeto que será implementado.

4.4. Visita de Sensibilização e Planejamento

Em uma próxima etapa, o coordenador visitará as entidades escolhidas para sensibilizar a diretoria para o desafio do projeto para planejar o passo a passo de sua implementação, definindo metas, atividades, prazos e responsabilidades e para esclarecer dúvidas sobre o termo de adesão, que foi enviado antecipadamente, e recebê-lo assinado.

Na mesma visita, o coordenador pode ajudar a entidade no fechamento do processo seletivo do consultor grupal. O apoio do coordenador no processo seletivo contribui de forma expressiva para o êxito desta tarefa tão importante para o sucesso da consultoria grupal na entidade empresarial local.

4.5. Comitê Gestor

Deverá ser formado um comitê gestor estadual para garantir o bom desenvolvimento do projeto. Este comitê se reunirá periodicamente – sugere-se mensalmente - para avaliar o andamento do projeto e tomar decisões referentes às estratégias aplicadas, utilizando como insumo os relatórios mensais elaborados pelo coordenador do projeto e seus depoimentos.

O comitê deverá ser composto pelas seguintes pessoas:

- O presidente e outros representantes das entidades participantes;
- O superintendente da federação e gerentes de áreas envolvidas;
- O coordenador do projeto;
- Os representantes dos parceiros e financiadores do projeto.

O potencial estratégico de tomada de decisão e de representatividade, entre outras características, é o que se busca dos possíveis participantes deste comitê, o que se torna mais importante do que a quantidade de pessoas que irão participar e que talvez nada agreguem ao projeto.

As atribuições do comitê gestor estadual são:

- Apoiar a realização do planejamento anual das atividades do projeto;
- Apoiar no estabelecimento de prazos de execução das atividades, definindo os responsáveis pelas suas implantações;
- Apoiar a execução das ações estabelecidas;
- Avaliar a qualidade e efetividade das ações implantadas;
- Acompanhar a execução financeira do projeto;
- Decidir sobre o ingresso e exclusão de entidades empresariais locais no projeto;
- Decidir sobre a exclusão e substituição de membros titulares e suplentes do comitê gestor.

4.6. Elaboração do planejamento anual para os trabalhos da coordenação

Após a escolha das entidades, da assinatura dos termos de adesão e da constituição do comitê gestor estadual, o coordenador deve marcar um workshop para a elaboração do plano anual de trabalho, desdobrando:

- Indicadores e metas;
- Visitas de implementação e de acompanhamento;
- Plano de capacitação para os consultores grupais e outros atores;
- Missões de intercâmbio;
- Encontros regulares dos atores (presidentes, consultores, executivos, técnicos);
- Plano de divulgação para o projeto.

Após o workshop, o coordenador deve elaborar uma proposta orçamentária que, em conjunto com o planejamento, será apresentado na próxima reunião ao comitê gestor estadual para aprovação. O próximo passo para o coordenador é a criação de um sistema de monitoramento para controlar a execução do planejamento.

4.7. Monitoramento

Monitoramento significa informação sobre o desenvolvimento do projeto. Portanto, sua fundamentação se baseia na clara formulação de indicadores acerca dos resultados esperados pelo projeto. Dividi-se em dois níveis de resultados:

Finalísticos (output)	Intermediários (driver)
Demonstram o impacto do projeto no grupo-alvo, aqui nas empresas participantes dos núcleos setoriais	Se referem ao intermediador das ações, neste caso as entidades empresariais locais e a federação
<ul style="list-style-type: none"> » Lucro; » Número de funcionários; » Participação no mercado; » Mortalidade; » Faturamento; » Volume de Vendas. 	<ul style="list-style-type: none"> » Desenvolvimento do quadro social; » Satisfação dos usuários dos serviços; » Satisfação dos associados; » Índice de adimplência; » Resultado financeiro (global e por serviço); » Participação no desenvolvimento local;

Um bom sistema de monitoramento deve abordar os dois níveis. Quanto aos indicadores, podem ser considerados elementos concretos o aumento da lucratividade das empresas envolvidas ou o aumento do número de associados da entidade. Outros menos palpáveis são a percepção das pessoas sobre o desenvolvimento local, a formação de lideranças e, até, a edificação de um clima de otimismo geral que cerca tais processos de mudanças.

Quanto às funções do monitoramento, pode-se dizer que é um instrumento que facilita ao coordenador:

- Informar ao comitê gestor sobre o andamento do projeto;
- Orientar o trabalho para resultados;
- Alinhar as informações entre os envolvidos.

Para as entidades financiadoras de um projeto, prevalecem os elementos objetivos de monitoramento, pois são mais facilmente mensuráveis.

A comunicação entre os atores pode ser realizada por diversos instrumentos e costuma ser um grande problema. Além da corriqueira deficiência na coleta de dados, costuma-se ignorar a necessidade do registro formal de informações-chave e formas de apresentá-las aos parceiros para tomada de decisão. Tal sucessão de erros conduz a improvisações, relatórios mal formatados, reuniões sem substrato e discordância sobre o alcance dos resultados. A precisa identificação do que deve ser monitorado, constitui a base para a avaliação correta do projeto.

A coordenação nacional ou coordenadores estaduais experientes podem ajudar na definição de indicadores e metas adequados.

5. O dia-a-dia da Coordenação

A rotina de trabalho de um coordenador deve iniciar com uma boa verificação de sua agenda diária, semanal e mensal, e a leitura de seus e-mails. Para alguém que tem um trabalho que envolve diversas entidades, reuniões para busca de parcerias, encontros com fornecedores, assessoria aos consultores grupais, entre outros, torna-se indispensável a organização das atividades de forma clara e estruturada.

5.1. Estabelecer Canais de Comunicação

Como o trabalho do coordenador é de âmbito estadual, estabelecer canais de comunicação é de suma importância, dividindo-se em dois tipos:

- Público interno - voltado a diretores e presidentes, colaboradores e parceiros;
- Público externo - destinado ao grupo-alvo (nucleados) e a sociedade em geral.

Para o público interno são divulgadas informações como, datas de reuniões, treinamentos, visitas de acompanhamento, clipping, pesquisas e avaliações. Os instrumentos geralmente utilizados nesse canal de comunicação são e-mail, mala direta, internet, e-grupos, intranet e relatórios.

Para o público externo, informações de interesse são os resultados alcançados, ações de destaque, datas de eventos relevantes como feiras e seminários, informações técnicas sobre temas importantes para as empresas e a divulgação do projeto, por meio de folders, cartazes e banners. A comunicação com o público externo é normalmente realizado por uma assessoria de comunicação que coordena a elaboração dos materiais e divulgação mediante newsletter, mailing, inserção em revistas, boletins, jornais e TV.

5.2. Capacitação dos Atores

A qualificação das pessoas envolvidas no projeto da consultoria grupal é de grande importância e é de responsabilidade do coordenador estadual a sua promoção. Em primeiro lugar ele precisa ter a preocupação de que todos os envolvidos sejam devidamente preparados, e não, como acontece com uma certa frequência, dar uma ênfase inadequada aos consultores grupais. A experiência mostrou que isso pode gerar um distanciamento entre os consultores grupais e outros colaboradores da entidade, ou que dificulta todo o trabalho. Nesta linha, devem ser promovidos encontros com a participação de todos os atores com o objetivo de integrar, reciclar os conhecimentos e repassar informações sobre o andamento do projeto.

Seguem alguns pontos importantes a serem observados em relação a capacitação dos atores:

- Estabelecer uma quantidade mínima de horas anuais para a capacitação, segundo o perfil dos atores.
- O plano anual de capacitação deve prever intervalos entre os treinamentos para permitir a participação dos atores, principalmente presidentes e diretores sem prejuízo para o funcionamento da entidade. Os intervalos também possibilitam a aplicação dos conhecimentos obtidos entre os módulos.
- A duração dos treinamentos ou de repasse de informações para os presidentes deve ser limitada a um ou dois dias.
- A organização dos eventos deve prever a comunicação dos atores com antecedência, o fechamento das negociações com os fornecedores, a verificação prévia da agenda dos principais atores, a verificação prévia da realização de eventos concorrentes (congressos, feiras, palestras e outros), a verificação prévia das condições da infra-estrutura do local onde será realizado o evento; recursos e material didático.
- Os eventos devem ser registrados com lista de presença e fotos. As contrapartidas dos participantes, quando houver, e a cópia do material didático complementam a documentação do treinamento. Ao final do evento, os participantes deverão avaliá-lo.

Coordenadores	Presidentes e diretores	Executivos	Consultores grupais
<ul style="list-style-type: none"> » Gestão de projetos » Visitas de benchmarking a outros estados » Curso de programação neurolinguística » Planejamento estratégico 	<ul style="list-style-type: none"> » Seminário sobre gestão de entidades empresariais » Visitas de benchmarking a outras entidades empresariais locais » Excelência em liderança » Oratória 	<ul style="list-style-type: none"> » Curso básico de gestão de entidades empresariais » Curso avançado de gestão de entidades empresariais » Visitas de benchmarking a outras entidades empresariais locais » Planejamento estratégico 	<ul style="list-style-type: none"> » Formação de consultores grupais módulo I » Formação de consultores grupais módulo II » Curso básico de gestão de entidades empresariais » Formação de consultores empresariais » Visitas de benchmarking a outras entidades empresariais locais » Planejamento estratégico

5.3. Padronização do material

O coordenador deve criar rotinas de trabalho, modelos de relatórios, listas de presença e outros materiais que irão garantir o fluxo e armazenamento da informação para futuras tomadas de decisão. Essas rotinas devem ter prazos fixos e a cobrança deve ser rígida. Os materiais devem ser padronizados para garantir a uniformidade das informações e um melhor acompanhamento dos resultados.

Quando há repasse de recursos da federação para as entidades empresariais locais, esse repasse financeiro pode ser condicionado a entrega dos formulários e demais relatórios.

Na criação desses materiais deve se pensar em criar uma planilha ou adquirir um software que permita a integração com os modelos que serão preenchidos e encaminhados à coordenação. Isto evita o retrabalho, dados desnecessários e garante a consistência das informações.

Dentre esses materiais alguns são imprescindíveis como:

- Lista de presença para as reuniões dos núcleos setoriais, os cursos, as palestras e outros eventos;
- Relatório de cada reunião de núcleo setorial;
- Formulário de acompanhamento da quantidade de associados, entrada de associados, desligamentos, adimplência, participantes dos núcleos setoriais;
- Formulários de cadastro de empresas, de núcleos setoriais e da entidade empresarial local;
- Relatório mensal das atividades desenvolvidas no âmbito do projeto;
- Documentos que apresentam o alcance dos resultados esperados.

5.4. Visita de monitoramento

As visitas de monitoramento devem acontecer preferencialmente a cada mês e são imprescindíveis no trabalho do coordenador, que deve reservar no seu orçamento recursos para estas viagens. Nos estados em que a quantidade de entidades empresariais locais participantes é muito grande, o coordenador pode contratar um consultor regional para auxiliá-lo em seu trabalho. Durante as visitas, o coordenador deve realizar as seguintes atividades:

- Realizar reunião com o presidente para discutir e avaliar as estratégias do projeto no âmbito local e certificar-se da realização das seguintes atividades e processos:
 - ✓ representação dos núcleos na diretoria;
 - ✓ avaliação de desempenho do projeto e do consultor;
 - ✓ relatório mensal de trabalho dos núcleos;
 - ✓ sustentabilidade do projeto.
- Realizar reunião com o executivo e o consultor para discutir e avaliar a implementação do projeto, considerando as ações realizadas, o cumprimento das metas, análise das dificuldades e atividades pontuais:
 - ▶ Com o Executivo:
 - ✓ % de nucleados / associados;
 - ✓ Adimplência dos nucleados;
 - ✓ Verificar a avaliação do desempenho do consultor;
 - ✓ Verificar a sustentabilidade do projeto;

- ✓ Avaliar como anda o relacionamento interpessoal do executivo com o consultor e com a entidade;
- ▶ Com o Consultor:
- ✓ Ações planejadas x realizadas do planejamento dos núcleos;
- ✓ Número de participantes nas reuniões;
- ✓ Relatórios das reuniões;
- ✓ Relatório dos eventos;
- ✓ Avaliar como anda o relacionamento interpessoal do consultor com a entidade e com os núcleos setoriais.
- Participar de reuniões de diretoria;
- Participar de reuniões dos núcleos setoriais para verificar o trabalho do consultor e a satisfação dos empresários;
- Verificar se as responsabilidades dos parceiros definidos no planejamento e no termo de adesão estão sendo cumpridas dentro dos prazos estabelecidos;
- Visitas aleatórias às empresas nucleadas sem prévio aviso à entidade empresarial local;
- Visitar e buscar parcerias com outras entidades locais e poder público em conjunto com a entidade local;
- Avaliar o alcance da sustentabilidade do projeto de consultoria grupal na entidade empresarial local.

5.5. A intermediação em conflitos

A contratação de um novo profissional que irá trabalhar diretamente com os empresários, realizando e participando de reuniões e eventos, às vezes ganhando o mesmo valor que funcionários de carreira na entidade, ou com elevada exposição junto à diretoria, empresários ou mídia local, mais que o executivo da entidade ou seus dirigentes, pode levar ao descontentamento de alguns e a algum tipo de conflito interno. Neste caso medidas corretivas são necessárias.

Todo o conflito deve ser imediatamente administrado de forma eficaz com o objetivo de reduzi-lo ou eliminá-lo. O coordenador deve se manter atento durante as visitas e conversas com os atores, procurando algum sinal de descontentamento, falta de motivação, dificuldade de relacionamento e parceria entre os atores ou dificuldades para se colocar a estrutura da entidade a favor do projeto. O coordenador não deve ver todo conflito como algo de ruim, mas sim como um sensor que indica um processo de mudança e adaptação em andamento. Além de seu papel como sensor, o conflito tem outras características positivas:

- Proporcionar um desafio para a busca de soluções, enquanto motiva grupos e pessoas a resolver problemas, em conjunto;

- Levar a descoberta de novos fatos e informações, que resultem em benefícios para a entidade;
- Medir ou relacionar forças, para uso em futuras interações;

O coordenador deve administrar o conflito de modo inteligente. O ideal é que as partes envolvidas resolvam os conflitos sozinhas tendo em vista que as dissensões são próprias de organizações saudáveis. No entanto o coordenador deve estar preparado para lidar com situações de conflitos, se mantendo neutro, imparcial e isento, buscando informações de todas as partes envolvidas e de possíveis espectadores, sempre por meio de perguntas, com a finalidade de transformar o conflito em algo benéfico para os envolvidos, a entidade e o projeto, cuidando para que não haja seqüelas futuras.

5.6. Busca de parcerias

Parceria tem sido a designação de certas formas de cooperação entre organizações que indica, antes de tudo, uma ação conjunta, motivada pela existência de interesses e objetivos comuns, na qual cada um aporta e mobiliza os recursos que dispõe para atingir determinados resultados.

Mas a parceria pode ir além da troca e da satisfação de interesses mútuos. Há certamente uma dimensão de complementaridade, isto é, buscar no outro os recursos e capacidades de que não se dispõe, mas que são necessários para atingir seus propósitos. Por isso, o pressuposto fundamental da parceria é o encontro de organizações autônomas, com identidades e posições claras.

O coordenador deve utilizar sua competência e o poder de articulação da federação e de seus membros para identificar e consolidar parcerias em esfera estadual ou federal que possam beneficiar todas as entidades empresariais locais participantes do projeto. Também, cabe ao coordenador apoiar a entidade empresarial local negociando parcerias para o desenvolvimento do projeto. Para que isto aconteça, o coordenador precisa acompanhar os projetos e iniciativas de interesse que surgem no estado, criando uma rede de relacionamentos que permita o acesso direto aos tomadores de decisão nos potenciais parceiros.

No momento de abordagem aos potenciais parceiros é recomendável que o coordenador possua modelos de convênios, contratos, acordos que sirvam de exemplo para concretização das parcerias.

5.7. Participação nas atividades do projeto

O coordenador deverá fazer o possível para ser não apenas o realizador ou patrocinador de atividades dentro do projeto, mas também participante.

O relacionamento interpessoal do coordenador com sua equipe técnica de trabalho bem como com os atores locais do projeto é importante para troca de experiências, consolidação de confiança, e para redução de distância entre coordenação estadual e entidades locais.

É um risco para o coordenador desconhecer ou não acompanhar o conteúdo das informações repassadas para a sua equipe em treinamentos e missões. Afinal, uma das coisas que legitima sua posição é a capacidade de absorver e disseminar conhecimentos e experiências. A ausência nestas atividades o tornará, no decorrer do tempo, um mero cobrador de relatórios.

Outro argumento para a sua presença nas atividades do projeto é o seu papel como promotor e indutor de muitos deles, permitindo avaliar a qualidade dos eventos e fornecedores.

5.8. Controle financeiro e prestação de contas

O controle financeiro e a prestação de contas são trabalhosos, mas faz parte da rotina do coordenador, que não pode se eximir da tarefa de zelar pelos recursos do projeto, bem como acompanhar e prestar contas do seu uso.

Independente da origem dos recursos, sejam eles da entidade ou de terceiros, o cuidado e o zelo são fundamentais. Planilhas de controle devem ser criadas, alimentadas e monitoradas periodicamente, tomando-se o cuidado de lançar todos os documentos gerados. Além do acompanhamento das contas pagas, o coordenador deve verificar as contas a pagar e a execução do orçamento.

Um auxiliar pode ser contratado para ajudar na prestação de contas, assim evita-se o acúmulo de documentos e libera o coordenador para atuar nas atividades estratégicas do projeto.

5.9. Relatórios mensais para o Comitê Gestor Estadual

Periodicamente deve ser entregue, um relatório das atividades realizadas no âmbito do projeto, a situação dos principais indicadores de resultados e os problemas enfrentados. Nas reuniões do comitê gestor estadual deve ser apresentado o relatório mensal e a situação do planejamento anual. Assim, a coordenação, de forma participativa e integrada, consegue divulgar os resultados do trabalho, discutir ações corretivas e alterar ou propor outras atividades.

5.10. Elaboração de projetos

Projeto é um termo freqüentemente usado em muitas organizações, por muitas pessoas e nos mais variados contextos. Existem, no entanto, algumas características comuns que permitem chegar á seguinte definição:

Um projeto é um conjunto de atividades ou medidas planejadas para serem executadas:

- Com responsabilidade de execução definidas,
- Com o intuito de alcançar determinados resultados,
- dentro de uma abrangência definida,
- em um prazo de tempo limitado,
- e com recursos específicos.

A definição das responsabilidades é importante tanto para poder nomear as pessoas com as suas diversas funções dentro do projeto, quanto para conhecer as relações que o projeto tem com a organização responsável e o comprometimento dos níveis superiores.

A definição de resultados parece o mais óbvio para qualquer projeto. No entanto, na prática, pode-se observar que muitas vezes os resultados que devem orientar as ações do projeto não são claros porque carecem um foco, ou não são realistas porque não correspondem aos recursos disponíveis.

A abrangência ou o escopo precisa estar claro para não ultrapassar as limitações que qualquer projeto tem, seja em termos de competência institucional, seja pela complexidade do empreendimento ou pelas mudanças que se pretende alcançar.

O limite da duração é uma característica básica de projeto. O fato de ele ter um início e um fim definidos facilita enormemente o seu planejamento. Por outro lado, esta característica só é uma vantagem se o planejamento for realista.

Um projeto depende, como qualquer atividade, de recursos. Para realizar um planejamento realista, a dimensão destes recursos precisa ser conhecida. Caso contrário, corre-se o risco de fazer um planejamento fictício. Os recursos incluem não apenas os financeiros, mas também os recursos humanos adequados. Muitas vezes, um fator decisivo.

E, por último, um projeto geralmente tem características singulares e visa criar soluções novas e desconhecidas. Isto é particularmente importante quando se trata de um projeto demonstrativo, ou seja, um projeto que pretende demonstrar caminhos e meios para melhorar as formas e eficiência da gestão ambiental.

O coordenador deve estimular e coordenar a elaboração de projetos nas entidades empresariais locais e na federação que criem sinergias com o projeto da consultoria grupal. Para isso ele deve acompanhar os editais e outras publicações dos projetos das principais entidades de apoio às micro e pequenas empresas.

6. Principais problemas enfrentados pela coordenação

6.1. Escassez de recursos

É comum, nos estados com uma economia pouca expressiva, que a federação não possua recursos próprios suficientes para financiar as atividades necessárias para o pleno desenvolvimento do projeto.

Sugestão:

O Coordenador deve levantar potenciais parceiros (governo, grandes empresas, universidades, entidades de apoio, bancos) que podem ser agregados ao projeto, apresentar a eles os benefícios gerados pela consultoria grupal e convidá-los a participar desta iniciativa. É importante que o coordenador se torne um bom vendedor do projeto, que além de mencionar os resultados alcançados nas empresas atendidas e nas entidades empresariais, consiga também identificar e expressar benefícios para novos potenciais parceiros. Esta ação poderá ser melhor desenvolvida a partir do envolvimento da diretoria, que mediante a sua rede de contato tem acesso facilitado as autoridades.

As contribuições dos parceiros não necessariamente precisam envolver a transferência de recursos financeiros, podem consistir na oferta de recursos materiais, recursos humanos e de infra-estrutura.

6.2. Erros no processo seletivo dos consultores grupais

Percebe-se uma alta rotatividade no quadro dos consultores grupais pelo desrespeito a um processo seletivo adequado e a contratação de um profissional que não corresponde ao perfil desejado.

Sugestão:

O cumprimento de todas as etapas do processo seletivo aumenta as chances de sucesso para contratação do profissional. É importante o alinhamento das expectativas do consultor grupal e da entidade empresarial. Realismo e clareza pelas partes criam a base para o desenvolvimento de uma relação saudável e duradoura.

6.3. Dificuldade em alcançar a auto-sustentação

Muitas vezes o prazo para alcançar a auto-sustentação é subestimado, criando dificuldades no fluxo de caixa, impossibilitando a entidade honrar seus compromissos junto ao consultor grupal.

Sugestão:

O coordenador estadual deve apoiar a entidade a fazer um plano realista para alcançar a sustentabilidade da consultoria grupal com prazos e valores bem definidos. A experiência demonstrou que modelos simplistas, como que relaciona o número de novos associados às receitas com mensalidade, raramente se concretizam. A entidade precisa definir quais são as fontes adicionais que podem ser aproveitadas para alavancar recursos, manter e ampliar a consultoria grupal na entidade. Uma medida que pode ser aproveitada para diminuir o impacto do custo do consultor grupal na fase inicial do trabalho, é vincular parte de sua remuneração a resultados alcançados, por exemplo, a venda de treinamentos.

6.4. Rotatividade de consultores

Percebe-se uma alta rotatividade no quadro dos consultores grupais das entidades empresariais locais, provocado pelos seguintes fatos: insegurança na entidade, remuneração incompatível, dificuldades no relacionamento com os outros colaboradores e a diretoria, e falta de perspectivas futuras na entidade empresarial local. Geralmente, os problemas surgem a partir do processo seletivo, onde se cria expectativas que não se concretizam no dia-a-dia do desenvolvimento das atividades. Identifica-se também a contratação de profissionais com perfil aquém ou além do demandado, tornando insustentável a sua manutenção no projeto.

Sugestão:

É importante o alinhamento das expectativas do consultor grupal e da entidade empresarial. Realismo e clareza pelas partes criam a base para o desenvolvimento de uma relação saudável e duradoura. O cumprimento das etapas do processo seletivo também são de fundamental importância para o nivelamento das informações e contratação de um profissional com perfil e expectativas adequadas a realidade.

6.5. Baixo comprometimento das entidades empresariais

Algumas entidades aderem ao projeto de consultoria grupal com esperança de obter benefícios e, em seguida, não se comprometem com as suas contribuições para o alcance dos resultados. Como a entidade empresarial local é a mola propulsora do projeto no município a ausência de uma efetiva participação se reflete em um baixo número de núcleos setoriais, na ausência de resultados das empresas retardando ou impossibilitando a sustentação do projeto.

Sugestão:

Utilizar o termo de adesão onde constam os direitos e os deveres das partes e aproveitar o poder deliberativo do Comitê Gestor Estadual para tomar medidas corretivas e, se necessário for, proceder com a substituição da entidade por outra localizada preferencialmente na mesma região.

O desempenho das entidades empresariais deve servir como insumo para atualizar o processo de seleção dos municípios.



EMPREENDER
Unir para Crescer