

Uma organização de empregadores eficaz

Uma série de guias práticos para a criação e gestão de organizações de empregadores eficazes



Governança em
Organizações de Empregadores

Criando e implementando
práticas de governança eficaz

Brasília
2008

Guia I – Governança

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA – CNI

Armando de Queiroz Monteiro Neto

Presidente

Diretoria Executiva

José Augusto Coelho Fernandes

Diretor

Rafael Esmeraldo Lucchesi Ramacciotti

Diretor de Operações

Marco Antonio Reis Guarita

Diretor de Relações Institucionais

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO – OIT



Uma organização de empregadores eficaz

Uma série de guias práticos para a criação e gestão de
organizações de empregadores eficazes

Guia I – Governança

Governança em Organizações de Empregadores

Criando e implementando práticas de governança eficaz



Produzido para o Escritório de Atividades para os Empregadores da Organização Internacional do Trabalho por professores
do MBA sobre Organizações Internacionais da Universidade de Genebra.

**Brasília
2008**

Copyright © Organização Internacional do Trabalho – 2005

As publicações da Repartição Internacional do Trabalho gozam da proteção dos direitos de propriedade intelectual devido ao protocolo 2, anexo à Convenção Universal sobre Direito do Autor. Entretanto, trechos dessas publicações podem ser reproduzidos sem autorização, com a condição de que se mencione a fonte. Os direitos de reprodução ou de tradução podem ser obtidos mediante solicitação ao Escritório de Publicações (Direitos do Autor e Licenças), Repartição Internacional do Trabalho CH 1211, Genebra 22, Suíça. Essas solicitações serão bem-vindas.

A edição original desta obra foi publicada pela Repartição Internacional do Trabalho, Genebra, sob o título *Una organización de empleadores eficaz. Una serie de guías prácticas para la creación de organizaciones de empleadores eficaces. Guía I: Gobernança*. Copyright © 2005 Organização Internacional do Trabalho.

Traduzido e reproduzido de acordo com autorização.

As designações empregadas nas publicações da OIT, as quais estão em conformidade com a prática seguida pelas Nações Unidas, bem como a forma em que aparecem nas obras, não implica juízo de valor por parte da OIT no que se refere à condição jurídica de nenhum país, área ou território citados ou de suas autoridades, ou, ainda, concernente à delimitação de suas fronteiras.

A responsabilidade pelas opiniões contidas nos estudos, artigos e outras contribuições cabe exclusivamente ao(s) autor(es) e a publicação dos trabalhos pela OIT não constitui endosso às opiniões nelas expressadas.

As referências a nomes de empresas, produtos comerciais e processos não representam aprovação pela OIT, bem como a omissão do nome de determinada empresa, produto comercial ou processo não deve ser interpretada como um sinal de sua desaprovação por parte da OIT.

Disponível também em inglês, francês e espanhol.

FICHA CATALOGRÁFICA

O68g

Organização Internacional do Trabalho.

Guia I : governança : governança em organizações de empregadores : criando e implementando práticas de governança eficaz. / Organização Internacional do Trabalho. – Brasília : CNI, 2008.

64 p. : il. ; 21 cm.

ISBN 978-85-88566-97-2

Tradução de: Guia II: estratégia

1. Empregadores 2. Administração e organização 3. Estratégia 4. Governança I. Título

CDU: 328.184

CNI

Confederação Nacional da Indústria
Setor Bancário Norte
Quadra 1 – Bloco C
Edifício Roberto Simonsen
70040-903 – Brasília – DF
Tel.: (61) 3317- 9001
Fax: (61) 3317- 9994
<http://www.cni.org.br>

Serviço de Atendimento ao Cliente - SAC
Tels.: (61) 3317-9989 / 3317-9992
sac@cni.org.br

A publicação da Série Uma Organização de Empregadores Eficaz é uma iniciativa da Confederação Nacional da Indústria no âmbito do Programa de Desenvolvimento Associativo. Executado em parceria com as Federações de Indústria, este Programa busca modernizar os sindicatos de empregadores e fortalecer sua atuação na defesa dos interesses da Indústria, contribuindo para a competitividade das empresas e o desenvolvimento sustentável do País. Neste sentido, são desenvolvidas diversas ações, relacionadas a capacitação de lideranças, planejamento e gestão dos sindicatos empresariais, marketing associativo e serviços para associados.

Os quatro guias desta Série foram publicados originalmente pela Organização Internacional do Trabalho em inglês e espanhol e abordam os seguintes temas:

- Guia I - Governança
- Guia II - Estratégia
- Guia III - Lobby
- Guia IV - Geração de Recursos

A CNI entende que o conteúdo destes guias é importante contribuição para a atuação e gestão de organizações de representação empresarial.



Sumário

Seção 1	Como usar este guia 7
Seção 2	As organizações de empregadores e a governança 11
Seção 3	Instituições de Governança: a Assembléia de Associados, o Conselho de Administração, o Executivo Principal e a Administração 15
Seção 4	Ferramentas de governança – regulamentos; comitês e grupos de trabalho; transparência e comunicação 27
Seção 5	As <i>checklists</i> da governança eficaz 35
Seção 6	O que dizem os <i>experts</i> em ciências empresariais 41
Seção 7	Leituras complementares e <i>links</i> em governança e organizações de empregadores 45
Seção 8	Um modelo de estatuto de uma organização de empregadores 49

Seção 1 Como usar este guia

Criando e implementando boa governança é o primeiro guia da coleção **Uma Organização de Empregadores Eficaz**.

Esta coleção pretende ajudar executivos, diretores e gerentes das organizações de empregadores a construir e administrar tais organizações de modo mais estratégico e eficaz. Está dirigida principalmente aos encarregados de criar, estabelecer, desenvolver e administrar organizações de empregadores, de âmbito nacional, nos países menos desenvolvidos e em economias em transição. No entanto, também proporcionará muitas orientações às organizações setoriais e regionais, criadas para representar e defender os interesses dos empregadores, e será de interesse para as organizações nacionais de empregadores nos países desenvolvidos. Este guia será útil especialmente para as organizações que estejam planejando realizar ou já estejam efetuando uma revisão estratégica de seus atuais procedimentos operacionais.

O guia I da coleção **Uma Organização de Empregadores Eficaz** foi elaborado em resposta às perguntas

cada vez mais freqüentes sobre os temas da organização de empregadores e de sua governança. Apresenta num formato de leitura amena, os princípios básicos essenciais para o desenvolvimento e a manutenção de práticas eficazes de boa governança neste tipo de organização.

Numa organização de empregadores, uma boa governança é obtida geralmente por meio de:

- Estabelecimento de estruturas e procedimentos democráticos para a tomada de decisões;
- Existência de controles mútuos adequados nas instâncias decisórias;
- Transparência nos processos decisórios, na execução e na comunicação com os seus membros;
- Eliminação de influências supérfluas e indevidas nas decisões.

Cada um destes pontos é examinado nas seções 3 e 4, sob o título “Instituições de Governança” e “Ferramentas de Governança”. A seção 3 considera a estrutura e as funções de uma Assembléia de Associados;

Checklists

As *checklists* (ou listas de revisão) ajudam a determinar qual é a situação atual da sua organização, identificar as deficiências na governança, e a planejar a elaboração e a implementação de estruturas e processos mais adequados.

Melhores práticas

As melhores práticas proporcionam exemplos de como outras organizações agiram ao lidar com os problemas que você enfrenta.

Citações-chave

Citações-chave de autores respeitados ilustram os pontos mais importantes, e você pode usá-las em suas próprias apresentações e documentos.

a composição e as responsabilidades do Conselho de Administração; e a designação e responsabilidades do Executivo Principal e da administração da organização. A seção 4 revisa os regulamentos da organização de empregadores, o uso de comitês e de grupos de trabalho, a transparência e a comunicação.

A seção 5 do guia oferece o conjunto das *checklists*, reunindo as *checklists* específicas apresentadas no final das seções. Deste modo, a *checklist* atua como uma ferramenta extremamente útil para examinar a organização. A *checklist* pode ser usada após a leitura completa deste guia, com o fim de facilitar o plano de ação, ou no princípio da leitura, como medida de referência da situação de sua organização em termos de governança.

Quase no final do guia há um sumário da bibliografia acadêmica sobre governança – “Que dizem os gurus de negócios?”. Essa seção descreve, em um contexto acadêmico, o método analítico usado neste manual. É uma seção “independente” que proporciona ao leitor informação acadêmica básica sobre o tema de governança e sugere leituras adicionais, indicadas na seção 7.

A seção “Outras leituras e fontes de informação sobre governança e as organizações de empregadores” identifica idéias gerais para leitura ou ajuda adicional, e sugerem outras fontes relacionadas com as organizações de empregadores e governança. Há relativamente pouco material específico disponível e, dele, muito foi elaborado pelo Escritório para Atividades de Empregadores da Organização Internacional do Trabalho.

Finalmente, a seção 8 do guia mostra um “modelo” ou “exemplo” de estatuto de uma organização de empregadores. O modelo será útil para os que estejam partindo do zero no processo de criação, para os que estejam revisando um estatuto já existente, mas obsoleto, ou ainda para aqueles que estejam efetuando um exame sistemático das disposições estatutárias vigentes, a fim de verificar se os pontos mais importantes são tratados de forma eficaz.

O estabelecimento de regulamentos eficazes em áreas-chave é o ponto de partida essencial no sentido da boa

governança, mas não é suficiente. A prática cotidiana de boa governança depende das atitudes e condutas dos numerosos membros que compõem a entidade: o Conselho de Administração, o gerenciamento e os funcionários das organizações de empregadores.

O alcance deste guia está deliberadamente limitado ao tema específico da governança nas organizações de empregadores. Distingue claramente a administração de uma organização de empregadores da condução da boa governança. Evidentemente, tanto a boa administração como a boa governança se complementam para a construção de organizações de empregadores bem-sucedidas e sustentáveis. O gerenciamento estratégico destas organizações, incluindo fixar prioridades e metas e assegurar a execução apropriada dos planos de ação, temas importantes por si mesmos, é tratado no Guia II do conjunto “Uma organização de empregadores eficaz”.

Todos os guias deste conjunto foram concebidos como ferramentas de uso múltiplo. Ainda que a leitura deste guia sobre governança possa ser interessante e relativamente fácil, ler do princípio ao fim não é a única ou a melhor maneira de aproveitá-lo ao máximo. Muitas vezes, as organizações terão interesses particulares no âmbito da governança. Como exemplo, a composição e as responsabilidades do Conselho de Administração pode ser um tema crucial para uma organização, enquanto que para uma outra poderia ser urgente a designação de um novo Executivo Principal. A maioria das organizações de empregadores se beneficiará usando as *checklists* como ferramenta de auditoria para ajudar a identificar as fortalezas e as debilidades de seus atuais sistemas de governança.

Finalmente, este é um breve guia para um assunto complexo. Não pretende ser exaustivo nem conter idéias originais. O guia em grande parte se apoiou em materiais já existentes sobre o tema de governança em geral. Presta especial atenção ao trabalho efetuado com as organizações de empregadores e aproveita a experiência dos autores na observação do que é, ou não, eficaz na prática cotidiana. No texto e nas sugestões de outras leituras, procurou-se reconhecer a diversidade de fontes utilizadas.

Seção 2

As organizações de empregadores e a governança

Citação-chave

*“Ver o que é correto e não fazê-lo
é falta de coragem”*

*Confúcio
Filósofo chinês,
551-479 A.C.*

Nos últimos anos, infelizmente, tem ficado claro que a boa governança é um problema sério para as empresas de todo o mundo. Os repetidos escândalos empresariais resultantes da falta de equilíbrio e deficientes controles na conduta de alguns executivos têm destruído a reputação de empresas individuais e prejudicado seriamente a confiança do público nas empresas como um todo.

As organizações de empregadores se diferenciam das companhias do setor privado em muitos aspectos. No entanto, muitos dos princípios de boa governança que devem ser encontrados nas empresas também devem estar presentes nas organizações que as representam. Isto é lógico porque as organizações de empregadores com frequência representam os interesses empresariais nos debates sobre a boa governança e ética. De um ponto de vista mais prático, sem um sistema de governança eficaz, as organizações de empregadores correm o risco de não alcançar o seu objetivo básico: defender os interesses dos seus membros.

Em outras palavras, a boa governança reforça a capacidade das organizações de empregadores de representar os interesses dos seus membros, com credibilidade e eficácia, e impacta positivamente sua capacidade de crescer e desenvolver-se.

Importância e objetivo da boa governança

A boa governança é a base sobre a qual se constrói qualquer organização. Isto é válido para países, em-

presas, sindicatos e também para organizações de empregadores.

A existência de uma boa governança indica que uma organização possui as instituições e ferramentas necessárias para assegurar credibilidade, integridade e autoridade na criação de regulamentos, na tomada de decisões e no desenvolvimento de programas e políticas que refletem as necessidades e os pontos de vista dos seus membros. É principalmente através de uma boa governança que uma organização de empregadores mantém a confiança de seus membros e fortalece sua reputação e influência perante seus interlocutores.

A falta de boa governança numa organização de empregadores não só pode prejudicar a reputação e reduzir a eficiência da própria organização, mas também pode vir a prejudicar a credibilidade daqueles que está representando. A boa governança também é um elemento essencial para garantir que a organização atua em defesa dos genuínos interesses de seus membros.

A preocupação por uma boa governança não é crucial só para as organizações de empregadores nas economias desenvolvidas, abaladas pelos recentes escândalos empresariais. Estas organizações também têm um papel importante a desempenhar nas economias de mercado emergente e em transição. Nas economias que se encontram em meio de reforma e transição, é essencial que as organizações patronais proporcionem exemplos de práticas de boa governança. Os governos e sindicatos necessitam organizações interlocutoras idôneas e transparentes, e que representem os genuínos interesses dos empregadores.

E, finalmente, os doadores nacionais e internacionais interessados em investir no desenvolvimento mais amplo das organizações de empregadores precisam ter a garantia de que estas instituições são legítimas, transparentes e organizadas.

Terminologia

A terminologia relativa às organizações de empregadores e suas partes constituintes pode variar de um país a outro e de uma indústria a outra. Procurando dar consistência aos termos usados, este guia utiliza os seguintes conceitos:

- Uma organização de empregadores é um grupo voluntário constituída por empresas ou associações de empregadores.
- A instância decisória superior da organização de empregadores é a Assembléia de Associados, também chamada Reunião Geral, Assembléia Geral Anual ou simplesmente Assembléia Geral.
- O órgão diretivo superior, eleito pelos membros, é conhecido como Conselho de Administração. Outros termos também usados são: Comitê-Executivo, Comitê Administrativo ou Conselho. Na liderança desse Conselho se encontra o Presidente da organização.
- O gerente superior designado pelo Conselho é o Executivo Principal. Outros termos utilizados seriam: Secretário-Geral, Diretor-Geral, Diretor-Executivo, Executivo Principal Delegado (CEO, por sua sigla em inglês), Gerente Geral ou simplesmente Diretor ou Gerente.

Ainda que este guia utilize determinados termos, isso não significa que um termo seja preferível a outro. O que têm importância são os princípios fundamentais da boa governança; os títulos e denominações são principalmente questões de preferência ou de costume.

O âmbito jurídico

Na maioria dos países, e a fim de operar com autoridade legal, exige-se que as organizações de empregadores se registrem sob uma forma organizacional específica, criada para as associações sem fins lucrativos. Ainda que as leis sejam diferentes em cada país, geralmente incluem disposições destinadas a proteger os direitos e os interesses dos membros e de terceiros, definindo assim um contexto obrigatório para a governança, no qual as práticas e os procedimentos internos adequados podem ser desenvolvidos.

Certas normas nacionais de governança que afetam as empresas em todo o mundo são dignas de menção. Dentre elas, a principal é a Lei Sarbanes-Oxley, aprovada nos Estados Unidos em 2002, que se refere aos problemas de governança vinculados com os demonstrativos financeiros e sua supervisão, em consequência de escândalos similares aos da empresa Enron no começo desta década.

Por outro lado existem diretrizes internacionais não-compulsórias sobre a governança de empresas cujas ações se negociam em Bolsas de Valores, com frequência chamadas ***diretrizes para a governança empresarial***. Diretrizes desta natureza estão incluídas no recente documento da Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico - OCDE, ***Princípios para a Governança de Empresas*** (2004) e, em menor escala, em ***Diretrizes para Empresas Multinacionais***. Há várias instituições nacionais e internacionais dedicadas exclusivamente a promover a excelência dos padrões de governança nas empresas.

Mesmo que nenhuma destas normas de governança se aplique especificamente a uma organização de empregadores, criam um ambiente de maiores expectativas na governança do setor privado. São pontos de partida úteis para aqueles que desejam pesquisar mais sobre governança, e foram usadas na preparação destas diretrizes.

A Organização Internacional do Trabalho (OIT) tem várias convenções que, mesmo não estando dirigidos especificamente à governança de uma organização de empregadores, estabelecem alguns princípios fundamentais (ver quadro 1), como o princípio da participação voluntária numa organização de empregadores. Apesar de seu papel-chave como porta-voz das empresas, há poucas diretrizes relacionadas à governança de organizações de empregadores.

As organizações de empregadores e seus membros

Uma organização de empregadores representa interesses comuns de um grupo de companhias, ou de organizações patronais regionais ou setoriais. Procura

Convenções da Oit Relacionadas à Governança de Organizações de Empregadores

- Convenção nº 87 sobre a Liberdade sindical e a proteção do direito de sindicalização (1948)
 - Artigo 2º: ... os empregadores..., sem autorização prévia, têm o direito de constituir e... filiar-se a organizações que estimem convenientes.
 - Artigo 3º: ... as organizações de empregadores têm o direito de redigir seus estatutos e regulamentos, eleger livremente seus representantes, organizar sua administração e atividades e formular seu programa de ação.
 - Artigo 4º: ... as organizações de empregadores não estão sujeitas à dissolução ou suspensão por autoridade administrativa”.
- Convenção nº 144 sobre Consultas Tripartites para promover a aplicação das Normas Internacionais do Trabalho (1976)
 - Artigo 3º: Os representantes dos empregadores... serão eleitos livremente pelas organizações que os representam, onde tais organizações existam.

estabelecer e manter um ambiente no qual as empresas possam crescer e ter êxito. Isso compreende a defesa e o diálogo com o Governo sobre questões de importância para seus membros; e com frequência inclui o diálogo social com os sindicatos. Algumas organizações de empregadores se envolvem em negociações coletivas com os sindicatos, em nome de seus membros (empresas individuais).

Além da representação de seus membros no âmbito nacional, uma organização de empregadores pode representar os interesses do grupo em âmbito regional/internacional e em várias organizações internacionais. Como exemplos, a patronal de empresários europeus (UNICE) os representa ante a União Européia, o Comitê Consultivo Empresarial e Industrial (BIAC, por sua sigla em inglês) os representa frente à OCDE, e a Organização Internacional de Empregadores (OIE) os representam ante a OIT.

As organizações de empregadores proporcionam cada vez mais serviços e benefícios adicionais aos seus membros. Estas organizações podem ser úteis aos seus clientes, mantendo-os informados dos acontecimentos importantes da indústria, da evolução da macroeconomia,

das leis governamentais e das novas tendências sociais. Muitas vezes também prestam outros tipos de serviços como treinamento, consultoria ou representação legal e assessorias.

Critérios de Filiação

Os requisitos específicos para participar como membro de uma organização de empregadores pode variar de um país a outro e de uma indústria a outra. No entanto, o estatuto deve explicitar claramente quem pode e quem não pode filiar-se à organização. Em geral, a participação se restringe às pessoas, empresas ou outras organizações empregadoras de mão-de-obra comprometidas com a produção comercial ou a manufatura de bens ou produtos básicos, ou na prestação de serviços. Em alguns países, a organização nacional de empregadores inclui as organizações patronais regionais ou setoriais, que funcionam com regras de filiação similares. Outras pessoas ou organizações que não cumprem com esses requisitos também podem ser admitidas como membros “associados” ou “filiados”, se a organização em questão considerar conveniente. Os casos mais típicos de candidatos vedados a participar em organizações de empregadores são os que

representam sindicatos ou o Governo. Em qualquer circunstância, a filiação deve ser estritamente voluntária. Como estabelecido nas convenções da OIT nº 87 e nº 98, a filiação voluntária é um princípio fundamental e internacionalmente aceito para formar uma orga-

nização de empregadores. Ademais, de acordo com as convenções das Nações Unidas e da OIT contra a discriminação, a participação numa organização de empregadores não deve fundamentar-se em condição racial, religiosa, étnica ou de gênero.

Seção 3

Instituições de Governança: a Assembléia de Associados, o Conselho de Administração, o Executivo Principal e a Administração

Citação-chave

“Quando se aplicam disciplina e elevados princípios morais, a camaradagem e a confiança surgem naturalmente.”

*Tao Zhu Gong,
Assessor do Imperador do Reino de Yue,
cerca de 500 a.C.*

A Assembléia de Associados

Os membros de uma organização de empregadores devem ser os principais beneficiários das atividades da organização, assim como a máxima autoridade em sua governança. A autoridade e a legitimidade dos membros do Conselho de Administração emanam diretamente do apoio dos membros. A credibilidade da organização de empregadores se fundamenta no fato de ser verdadeiramente representativa dos interesses dos membros. Em geral, os membros são representados através da Assembléia que atua como instituição-chave de governança.

Composição da Assembléia de Associados

A forma de participação dos membros na gestão da organização pode variar de acordo com o tamanho (quantidade de membros) e a complexidade (número de indústrias e regiões geográficas) da organização, e deve estar claramente estabelecida nos estatutos. Numa organização de empregadores de dimensão pequena ou média, cada empresa filiada pode ter um representante na Assembléia de Associados que, por sua vez, elege ou aprova os membros do Conselho e aprova outras decisões do Conselho.

Em organizações maiores e mais complexas pode ser necessária uma representação indireta ou escalonada. Nesse caso, a organização de empregadores deve ter

o cuidado de assegurar a representação de todos os membros e de todos os setores industriais e geográficos que a integram.

Evidentemente, os empregadores mais importantes devem ter opinião de relevância nos assuntos da organização, mas não a ponto de excluir a participação correspondente a outros membros.

Os regulamentos da organização de empregadores devem indicar claramente as medidas destinadas a assegurar uma representação justa e equilibrada de todos os membros. Isto poderia ser feito, por exemplo, designando a alocação de uma porcentagem sobre a quantidade de representantes das empresas de um determinado tamanho, região ou indústria, proporcional à porcentagem de membros que correspondam a esse perfil.

O princípio é muito claro: consideradas as limitações de tamanho e complexidade da organização, os membros devem ter tanta voz ativa quanto seja possível na tomada de decisões.

Funções da Assembléia de Associados

Os associados à organização de empregadores têm vários direitos e responsabilidades. Têm o direito de designar o Conselho e de destituir os membros do mesmo. Os associados também devem ter o direito de propor seus próprios candidatos para o Conselho ou para outros cargos na organização (por exemplo, para o trabalho específico num comitê).

Com o fim de estabelecer estes direitos, os regulamentos de qualquer organização de empregadores devem indicar claramente o processo mediante o qual a Assembléia elege ou aprova o Conselho. Com a mesma importância, os regulamentos devem indicar à Assembléia Geral os procedimentos para votar pela destituição de algum membro do Conselho. Estes procedimentos

devem ser claros e precisos, detalhando a porcentagem de votos requeridos para um quórum e para a aprovação de tais medidas.

Outras responsabilidades importantes da Assembléia de Associados incluem a aprovação do orçamento e de emendas aos estatutos.

Pagamento de cotas

As organizações de empregadores dependem das contribuições ou cotas pagas pelos membros para manter seu funcionamento rotineiro. Os regulamentos da organização devem estabelecer claramente o mecanismo mediante o qual se fixam as cotas dos associados, incluindo o procedimento para os reajustes periódicos de taxas e da cobrança de qualquer serviço especial requerido por algum membro.

É evidente que a falta de pagamento das cotas é um motivo para cancelar a filiação. Os regulamentos da organização de empregadores devem considerar a questão de falta de pagamento das cotas, definindo claramente o procedimento para a notificação dos membros em atraso, e o mecanismo para expulsar da organização os inadimplentes. Os regulamentos também devem indicar o estado de direito de cada membro inadimplente; por exemplo, os membros inadimplentes podem perder os direitos a voto na Assembléia, aos serviços, às funções representativas, ou o direito de participar em atividades empreendidas pela organização.

Com frequência, as organizações de empregadores têm membros que pagam cotas calculadas numa escala de contribuição diferente; por exemplo, membros especiais. Estes casos devem estar claramente definidos nos estatutos, junto com o detalhamento dos direitos dos membros de contribuição reduzida. Por exemplo, em geral os membros especiais não têm direito a voto e nem a desempenhar funções executivas (direito reservado aos associados).

Outras responsabilidades

Os membros têm o dever de participar ativamente em sua organização. As melhores estruturas de governança

do mundo não podem compensar a falta de participação de seus membros. Uma organização de empregadores tem poucos recursos para obrigar seus membros a participar, mas pode adotar medidas para estimular essa participação. O meio mais eficaz de melhorar a compreensão do papel e das prioridades da organização, e de maximizar a participação dos membros em suas atividades é a gestão hábil e criativa da comunicação com os membros.

A fim de desempenhar eficazmente seu trabalho, a organização de empregadores também precisa reunir alguma informação sobre seus membros; por exemplo, dados relativos à remuneração, termos e condições de trabalho dos empregados, ou informações sobre tendências das vendas. Ademais, quando uma empresa-membro estiver realizando uma negociação direta com os representantes sindicais, pode ser preciso consultar a organização de empregadores caso tais negociações possam vir a afetar outras empresas filiadas. Desse modo, é responsabilidade integral de cada um dos membros compartilhar algumas informações específicas com a administração da organização de empregadores.

Os regulamentos da organização de empregadores devem especificar quais informações serão compartilhadas, em que circunstâncias, e as medidas preventivas adotadas para assegurar a confidencialidade.

A filiação e o abandono da organização

Os regulamentos de uma organização de empregadores devem estabelecer clara e objetivamente os critérios de filiação. Se uma empresa cumpre com esses critérios, aceita as obrigações impostas pelas normas e objetivos da organização, e está disposta a pagar as cotas, então pode ser aceita como membro. Como antes assinalado, as normas internacionais (por exemplo, as convenções da OIT nº 87 e nº 98) requerem que toda filiação seja voluntária: uma companhia deve decidir livremente filiar-se ou não a uma organização de empregadores. Essas organizações devem promover os princípios de filiação voluntária e de liberdade de ação, em que existam barreiras práticas ou legais para sua aplicação.

De modo similar, os critérios de filiação não devem discriminar por motivo racial, religioso, étnico ou de gênero.

As empresas podem decidir livremente e a qualquer momento abandonar a organização. Por outro lado, a Assembléia de Associados pode cancelar a filiação de uma companhia que não cumpra com os compromissos com a organização (por exemplo, se deixa de pagar as cotas). A organização pode decidir não reembolsar as contribuições de um membro que renuncia à filiação. Esta e outras condições referentes à saída de um filiado devem estar indicadas de forma clara nos regulamentos da organização de empregadores.

O Conselho de Administração: composição e responsabilidades

O Conselho está encarregado de supervisionar as atividades da administração, facilitar as decisões dos mem-

bros, manter os canais de comunicação abertos com e entre os membros e a administração, e assegurar o cumprimento dos estatutos dentro da organização de empregadores.

O papel do Conselho é fundamental para garantir tanto a governança eficaz da organização como sua sustentabilidade a longo prazo.

Composição e estrutura

O Conselho deve ser integrado por executivos que os associados considerem representativos das partes que compõem a organização. Pode ser estruturado de maneira tal que reserve assentos para indústrias ou regiões em particular, ou para outros subgrupos presentes na organização. No entanto, a reserva de assentos para companhias individuais deve ser limitada a uma minoria de postos. Os regulamentos das organizações

Checklist da Assembléia de Associados

- Os regulamentos indicam claramente as medidas a serem aplicadas para garantir uma representação justa e equilibrada de todos os integrantes da organização de empregadores na Assembléia de Associados.
- Os regulamentos indicam claramente os que podem e os que não podem ser membros da organização de empregadores.
- Os regulamentos explicitam o processo pelo qual a Assembléia de Associados indica e aprova os integrantes do Conselho de Administração.
- Os regulamentos indicam claramente o processo pelo qual a Assembléia de Associados pode destituir membros do Conselho.
- Os regulamentos indicam claramente o mecanismo pelo qual se determinam as cotas de filiação.
- Os regulamentos expõem de forma clara o problema da falta de pagamento das cotas de filiação, indicando, inclusive, o procedimento para expulsar os membros inadimplentes, e o estado de direito de qualquer membro em atraso.
- Os regulamentos indicam claramente outras responsabilidades dos filiados; como, por exemplo, o tipo de informação que os membros devem compartilhar com a organização de empregadores.
- Os regulamentos definem claramente os critérios de filiação.
- Os regulamentos expressam claramente que a filiação é voluntária.

Citação-chave

As exigências sociais por autoridade moral e caráter são maiores à medida que aumenta a importância da posição."

*John Adams,
Segundo Presidente dos Estados Unidos,
1735-1826*

devem estabelecer medidas claras para evitar que o Conselho seja controlado por algum grupo, indústria, região ou facção em particular (por exemplo, pelas maiores empresas, em detrimento dos interesses dos demais filiados).

Os regulamentos de algumas organizações de empregadores também incluem a possibilidade de agregar membros adicionais ao Conselho (com direitos limitados), a fim de melhorar a capacidade e perícia do Conselho em determinados aspectos, como planejamento estratégico ou *marketing*.

O tamanho do Conselho pode variar de acordo com a organização. Uma grande organização tende a necessitar um Conselho maior; do mesmo modo, uma organização menor pode funcionar bem com um Conselho menor. Em números absolutos, o tamanho de um Conselho geralmente varia entre seis e 24 membros. Ainda que não haja um tamanho ideal para um Conselho, é aconselhável mantê-lo com o mínimo necessário para a adequada representação dos membros. Isso facilitará, relativamente, a tomada de decisões. As organizações de empregadores com Conselhos maiores, em geral, delegam autoridade a comitês dedicados a assuntos específicos.

Elegibilidade de potenciais candidatos

Quando há filiação direta de empresas, o Conselho deve ser composto por gerentes sênior de empresas filiadas. Neste sentido, é preferível que todas as empresas integrantes do Conselho estejam representadas

por seu presidente/diretor-executivo. Em todo caso, cada organização pode decidir qual deve ser a qualificação mínima exigida, de acordo com suas circunstâncias. Quando a filiação se efetua através de órgãos regionais ou setoriais, controles de qualificação equivalentes devem ser aplicados.

A fim de evitar conflitos de interesses e salvaguardar a independência do Conselho, certas ocupações devem tornar uma pessoa inelegível para membro do Conselho. Por exemplo, deve ser vetada a incorporação ao Conselho de um membro que atualmente esteja trabalhando no Parlamento. Em certas circunstâncias, uma organização de empregadores pode reservar determinados assentos no Conselho para companhias específicas, ou para tipos de companhias, caso no qual a elegibilidade dos potenciais candidatos deve corresponder ao assento em questão.

É importante que os regulamentos da organização de empregadores estabeleçam claramente os critérios de elegibilidade (qualificações, incompatibilidades) dos membros do Conselho.

Eleição dos membros do Conselho

Os regulamentos da organização devem indicar claramente o processo mediante o qual se propõem e elegem os membros do Conselho. Há diversas maneiras adequadas de fazer isso, e uma organização de empregadores deveria escolher o método que melhor se adapte às suas circunstâncias. Por exemplo, os membros do Conselho podem ser indicados por um filiado ou por um comitê especial eleito pela Assembléia de Associados e designado para este fim. Qualquer que seja o procedimento adotado, o princípio de governança a ser mantido é que os meios para propor e eleger os membros do Conselho devem ser transparentes e abertos. A proposta e a eleição não devem estar a cargo de uma pessoa (por exemplo, o presidente) ou de um grupo, de forma isolada.

Em geral, os regulamentos da organização devem limitar a quantidade de períodos consecutivos de mandatos que um membro pode apresentar-se como candidato à eleição.

Término de mandato

Em circunstâncias extraordinárias, os associados podem querer pôr fim ao mandato de alguns integrantes do Conselho, ou mesmo de todo o Conselho. Isso poderia ser resultado de uma ampla insatisfação dos membros com todo o Conselho ou com um integrante em particular.

Os regulamentos da organização de empregadores devem estabelecer um mecanismo pelo qual se faculta aos associados ou a seus representantes o poder de destituir um integrante do Conselho, ou todo o Conselho. Normalmente, isso deve envolver o voto por maioria da Assembléia de Associados numa reunião ordinária, ou numa reunião convocada especialmente para este propósito. Assim como a administração tem de responder ante o Conselho, este, igualmente, tem de responder ante o conjunto de filiados.

Responsabilidades do Conselho de Administração

O Conselho é o responsável por manter a direção básica da organização de empregadores. Essa responsabilidade se desdobra em várias funções específicas, que incluem:

- Aprovação do orçamento e do plano anual empresarial, antes de seu encaminhamento à Assembléia de Associados;
- Revisão do desempenho e do término de gestão do Executivo Principal e designação de um novo Executivo Principal, quando necessário;
- Eleição do Presidente do Conselho (e de um Presidente-Adjunto);
- Estabelecimento de orientação estratégica para a organização (em oposição às atividades rotineiras);
- Introdução de modificações na constituição/estatutos da organização, antes de recomendá-las à Assembléia de Associados;
- Aprovação de novos membros, antes de fazer as recomendações à Assembléia de Associados, e outros assuntos de interesse internos;
- Designação de auditores externos e recebimento do relatório da auditoria externa.

Por meio dessas funções, o Conselho desempenha um papel-chave na governança da organização, ao proporcionar um sistema de controles mútuos que impede que o gerenciamento da organização ocorra sem restrições ou limites. No entanto, o Conselho deve resistir à tentação de “micro-gerenciar” ou co-administrar a organização. Todas estas funções, que serão analisadas mais adiante, devem ser documentadas claramente nos regulamentos da organização.

Orçamento e plano de negócios

O Conselho tem a responsabilidade de propor à Assembléia de Associados a aprovação do orçamento e do plano de negócios da organização, tal como os apresenta a Administração. Esse processo deve ocorrer anualmente. O plano de negócios deve indicar explicitamente as prioridades e os objetivos da organização para o ano seguinte, e o orçamento deve mostrar as receitas e os gastos previstos. No entanto, o Conselho deve fazer modificações no plano de negócios quando considere que não reflete adequadamente as prioridades e objetivos da organização e os interesses dos membros.

Exame de desempenho

Outra função-chave do Conselho é a avaliação de desempenho da administração e a designação/remoção do Executivo Principal da organização. Na prática, essa função se centra geralmente numa avaliação do desempenho do Executivo na implementação das decisões do Conselho e da Assembléia de Associados. Determinar a remuneração do Executivo Principal também é parte dessa análise. Caso o cargo esteja desocupado, o Conselho deve assumir a responsabilidade de selecionar e aprovar um candidato qualificado. Se o Executivo Principal apresenta um desempenho insatisfatório ou uma conduta censurável, o Conselho deve ter a responsabilidade e a autoridade para destituí-lo do cargo. Todos os procedimentos para essas funções devem ser documentados em detalhes nos regulamentos da organização. A competência do Conselho para demitir o Executivo Principal é uma importante atribuição na governança de uma organização de empregadores. Sem essa atribuição, o gerenciamento deficiente poderia continuar indetectado, em detrimento da organização e de seus membros.

Eleição do Presidente

Adicionalmente a este papel de supervisão, o Conselho tem funções relacionadas com o seu próprio funcionamento, mais especificamente, com a eleição do Presidente. O Conselho é responsável pela eleição de um candidato qualificado à Presidência do Conselho. As atribuições do Presidente estão detalhadas mais abaixo, mas aqui é importante observar que a organização deve dispor de regras claras de como o Conselho elege seu Presidente, por exemplo, por maioria de votos dos membros do Conselho.

Fixando diretrizes estratégicas

O Conselho deve, quando justificado pelas circunstâncias, tomar decisões relativas às diretrizes de longo prazo da organização. Esse tipo de decisão poderia incluir, por exemplo, a fusão da organização com uma outra associação de negócios, ou a reestruturação/redefinição da organização em resposta às mudanças na indústria ou outros aspectos importantes do âmbito do trabalho. Os regulamentos da organização devem indicar de forma clara que tipo de decisão é da alçada do Conselho e a partir de que ponto se requer a aprovação da Assembléia de Associados.

O Conselho não deve envolver-se na administração rotineira da organização e uma clara diferenciação deve ser feita entre os tipos de decisão que são de responsabilidade do Conselho, e os que são de responsabilidade da Administração. Na prática, as decisões do Conselho devem se ater ao desenvolvimento de posições básicas de políticas e às mudanças fundamentais ou de longo prazo no funcionamento e rumos da organização.

Mudanças Estatutárias

Uma categoria em separado de decisão que poderia ser atribuída ao Conselho corresponde às mudanças nos estatutos da organização de empregadores. Os estatutos devem ser documentos flexíveis, que amadurecem e se adaptam à medida que a organização se desenvolve. Todo estatuto deve dispor de um procedimento claro quanto a emendas e mudanças. Qualquer membro está habilitado a propor emendas ao estatuto, mas a res-

pensabilidade pela recomendação da mudança e definição das opções disponíveis, geralmente, é atribuição do Conselho. Porém, qualquer mudança deve exigir a ratificação da Assembléia de Associados.

Admissão de novos membros

Um outro item de responsabilidade do Conselho é a admissão de novos membros na organização. Como anteriormente apresentado, a admissão de novos associados deve basear-se em critérios claros e objetivos. O papel do Conselho nesse processo deve restringir-se a assegurar que os candidatos realmente cumpram com os critérios estabelecidos. O Conselho, a seu próprio critério, não deve admitir membros: isso pode dar margem a abusos e potencialmente levar a conflitos de rivalidades. De preferência, o Conselho deve aprovar a admissão de novos membros com base nos critérios definidos e sujeitos à aprovação da Assembléia de Associados.

Gestão de Assuntos Internos

Os regulamentos da organização de empregadores podem atribuir ao Conselho outras responsabilidades referentes às atividades administrativas internas, como autorizar a abertura de contas bancárias em nome da organização. Esses são temas menores e assim serão mantidos, estando claramente estabelecidos nos regulamentos; não estabelecer autoridade nesses temas pode levar a controvérsias, as quais podem transformá-los, desnecessariamente, em problemas maiores.

Designação de Auditoria Externa

Por último, o Conselho deve ser responsável pela designação de auditores externos para analisar as finanças da organização, pelo menos uma vez por ano. (ver também seção 4).

As atribuições do Presidente do Conselho

Ao Presidente cabe liderar e dirigir o Conselho, buscando apoiar os princípios e metas da organização pelo uso mais eficiente do tempo e da energia do Conselho. Em termos práticos, do Presidente se requer convocar reuniões periódicas do Conselho, aprovando a agenda

e assegurando a observância das formalidades estatutárias. Espera-se, também, que lidere a reunião periódica (geralmente anual) da Assembléia de Associados. Adicionalmente, pode-se esperar que o Presidente assuma funções “diplomáticas”, como realizar reuniões com representantes do governo e outros eventos (por exemplo, entrevistas coletivas e outras atividades importantes para a organização).

Os regulamentos de uma organização de empregadores devem estabelecer claramente o processo pelo qual o Presidente é eleito. Em geral, o Presidente já integra o Conselho, porém isso não é obrigatório.

Os regulamentos devem indicar também a descrição de funções do Presidente, definindo suas obrigações e atribuições. Os regulamentos também devem ter o cuidado de diferenciar as atribuições do Presidente das atribuições do Executivo Principal. Tendo claramente documentado os deveres e competências do Presidente (e posteriormente do Executivo Principal), polêmicas e conflitos dentro da organização serão evitados. Dado que o Conselho será responsável pela avaliação de desempenho do Executivo Principal, é importante deixar claramente especificado o papel do Presidente nesse processo. Na prática, o Presidente do Conselho geralmente lidera a avaliação de desempenho anual do Executivo Principal e (junto com o Tesoureiro) aprova sua remuneração.

A descrição de funções também deve indicar alguma qualificação básica para o cargo de Presidente. Um requisito mínimo poderia ser que o candidato fosse gerente sênior de uma das empresas ou organizações filiadas. Uma organização de empregadores focada em uma indústria ou região geográfica específica pode ter outros pré-requisitos para o cargo de Presidente.

Associado à descrição do cargo, estão dispostos claramente nos regulamentos o período e o limite de mandatos. Na prática, é comum que o período de mandato seja de um a três anos. Não há um prazo que seja considerado universalmente correto. Este prazo pode variar em função da tradição de uma organização em particular, embora algum limite para a reeleição e o número de mandatos consecutivos de-

vam estar indicados nos regulamentos. O Presidente do Conselho deve também observar o princípio de imparcialidade no cumprimento de suas obrigações com a organização. Isso implica separar o seu papel de Presidente da função de gerente em uma empresa-membro. O Presidente nunca deve usar sua posição para beneficiar sua empresa, ou para restringir a participação de membros de empresas concorrentes. Nesse sentido, o Presidente deve não só ser justo, mas também sempre manter a aparência de imparcialidade, em todas as atividades relacionadas com a organização.

Comunicação entre o Conselho e os membros

Uma responsabilidade-chave do Conselho é manter e facilitar a comunicação com os membros da organização de empregadores. Enquanto a administração tem de manter os membros informados dos assuntos cotidianos, o Conselho deve mantê-los informados dos resultados das reuniões periódicas do Conselho, inclusive de qualquer assunto discutido nessas reuniões. É também responsabilidade do Conselho preparar um relatório anual para os membros detalhando as atividades da organização.

Enquanto que, na prática, este relatório pode ser delegado à administração da organização, o Conselho é o único responsável por garantir a exatidão do relatório preparado pela Administração. Dado que o Conselho atua como agente intermediário entre os membros e a administração, é importante que o Conselho preste especial atenção à comunicação apropriada. As obrigações do Conselho nesse item devem estar detalhadas no regulamento da organização.

O Executivo Principal e a Administração – designação e responsabilidades

Como mostrado ao longo do guia, títulos genéricos ou comuns costumam descrever funções particulares. Neste caso, o título de Executivo Principal descreve o gerente nomeado pelo Conselho de Administração. Outros termos sinônimos podem ser: Diretor-Geral, Secretário-Geral, Diretor-Executivo ou CEO (*Chief Executive Officer*).

O Executivo Principal da organização tem uma posição central no gerenciamento cotidiano, mas também tem importantes responsabilidades de governança. O Executivo Principal ocupa o nível hierárquico mais alto com tempo integral de trabalho dedicado à administração da organização (os membros do Conselho se reúnem periodicamente) e, por isso, é crucial para a organização que o Executivo Principal se mantenha fiel aos bons princípios de governança.

Funções e responsabilidades do Executivo Principal

As principais tarefas do Executivo Principal são o gerenciamento cotidiano da organização de empregadores

e de seu pessoal e a execução de estratégias e planos de ação de longo prazo. O desempenho do Executivo Principal nesses aspectos determinará o êxito geral da organização em suas atividades. Este guia, no entanto, irá se restringir às responsabilidades do Executivo Principal relacionadas com a governança.

Na área de governança, o Executivo Principal é responsável pela administração geral da organização, o que significa assegurar que os requisitos legais e os estatutos da organização sejam respeitados. O Executivo Principal tem de promover reuniões formais vinculadas aos temas de governança (como reuniões do Conselho ou Assembléia de Associados), e facilitar a comunicação fluida entre o gerenciamento e o Conselho e entre o

Checklist do Conselho

- Os regulamentos da organização de empregadores apresentam medidas claras para salvaguardar o Conselho de ser dominado pelos membros representantes de grandes empresas ou grupos regionais ou setoriais em detrimento dos interesses de outros membros.
- Os regulamentos da organização de empregadores, como devido, estabelecem um número específico de assentos no Conselho (dentro de limites que permitam seu controle/direção).
- Os regulamentos apresentam de forma clara os critérios de elegibilidade para o Conselho e descrevem a função do Conselho.
- Os regulamentos mostram claramente o processo pelo qual os membros do Conselho são indicados e eleitos.
- O processo de eleição dos membros do Conselho é transparente e aberto a todas as empresas e seus representantes que participam da organização. A indicação e a designação não são realizadas a portas fechadas por um grupo ou indivíduo (por exemplo, pelo Presidente ou pelo Executivo Principal).
- Os regulamentos definem os critérios para vetar a participação no Conselho de indivíduos de determinadas categorias. Por exemplo, membros do Governo em exercício.
- Os regulamentos claramente estabelecem o mecanismo pelo qual se pode remover um ou todos os membros do Conselho.
- Os regulamentos definem claramente as atribuições do Conselho, dentre elas, a aprovação do plano de ação e do orçamento e a avaliação de desempenho do Executivo Principal.
- Os regulamentos autorizam o Conselho a designar ou a demitir o Executivo Principal.
- Os regulamentos estabelecem os procedimentos para a indicação e a eleição do Presidente do Conselho.

Citação-chave

*“Administrar é fazer as coisas corretamente;
liderar é fazer as coisas corretas.”*

*Peter Drucker, Autor e
Guru de Administração*

gerenciamento e os associados. Abaixo, outras responsabilidades específicas de governança são indicadas.

O Executivo Principal de uma organização de empregadores geralmente é responsável pela contratação e gerenciamento dos recursos humanos da organização. Em recursos humanos, pode estar incluído o diretor financeiro ou o Tesoureiro, assim como outros gerentes tais como especialistas em relações industriais, le-

gislação trabalhista, **marketing**, relações públicas, etc. Ainda que, em geral, os regulamentos da organização de empregadores devem outorgar o poder de decisão sobre o preenchimento dos cargos de gerenciamento ao Executivo Principal, a remuneração dos postos superiores pode estar sujeita à aprovação do Conselho ou do Presidente. É importante que o Executivo Principal possa selecionar sua própria equipe de gerenciamento e que esta equipe considere o Executivo Principal como o seu principal empregador.

Como observado na seção anterior, em relação ao Conselho de Administração, é também importante que o regulamento faça clara distinção entre as responsabilidades e atribuições do Presidente do Conselho e as do Executivo Principal. Geralmente, o Executivo Principal deve ter, dentro do orçamento, completa autoridade no gerenciamento cotidiano da organização e nos assun-

Checklist do Conselho (cont.)

- Os regulamentos detalham os tipos, ou categorias, de decisões que correspondem ao Conselho e estabelecem uma clara diferenciação entre as decisões de responsabilidade do Conselho e as de responsabilidade do Executivo Principal.
- O estatuto apresenta em si mesmo o procedimento pelo qual ele pode ser modificado ou emendado, condicionado à aprovação final da Assembleia de Associados.
- Os regulamentos estabelecem critérios objetivos para a decisão do Conselho de admitir novos membros na organização, condicionada à aprovação final da Assembleia de Associados.
- Os regulamentos concedem autorização ao Conselho para efetuar diversos procedimentos administrativos internos, como a abertura de contas bancárias em nome da organização.
- Os regulamentos apresentam uma descrição de funções do Presidente do Conselho, incluindo a qualificação mínima exigida para o cargo, assim como referências detalhadas da responsabilidade do Presidente de avaliar o desempenho do Executivo Principal.
- Os regulamentos estabelecem o prazo de mandato do Presidente (e dos membros do Conselho) e limitam o número de períodos consecutivos que uma mesma pessoa pode manter-se no Conselho.
- Os regulamentos estabelecem claramente o “princípio de imparcialidade” a ser aplicado às atividades do Presidente como representante da organização de empregadores. A organização de empregadores não pode ser usada como uma plataforma para o Presidente promover sua companhia em detrimento ou exclusão de outras companhias filiadas.
- Os regulamentos definem as responsabilidades específicas do Conselho quanto a relatórios, incluída a designação de auditoria externa para avaliar as finanças da organização de empregadores.

tos de pessoal, incluindo a remuneração do corpo técnico na organização. A autoridade do Presidente deve ser limitada a assuntos como, por exemplo, demissão do Executivo Principal por desempenho insatisfatório ou por séria transgressão. Isso traz limite suficiente aos poderes do Executivo Principal, sem afetar a autoridade do cargo ou a capacidade de gerenciar os assuntos diários da organização.

Em termos de governança, a autoridade formal do Executivo Principal não se restringe aos assuntos de pessoal e de gerenciamento. Muitas das decisões do Conselho, por exemplo, numa fusão da organização com uma outra associação empresarial, serão geralmente fundamentadas em recomendações do Executivo Principal. Adicionalmente, apesar de o Conselho ter autoridade para aprovar o plano de ação e o orçamento anual, em geral este material é preparado pelo Executivo Principal, para apreciação do Conselho. Os regulamentos da organização de empregadores devem expor todas as responsabilidades do Executivo Principal em governança e elas devem ver-se refletidas na descrição de funções do cargo.

Elegibilidade de candidatos potenciais

Diferentemente dos membros do Conselho, não é preciso que o Executivo Principal de uma organização de empregadores seja um gerente sênior em uma empresa-membro. Na verdade, como o cargo de Executivo Principal é geralmente de tempo integral, é impossível ter outra atividade profissional. Numa organização pequena isso pode ser possível, e a elegibilidade adequada dos candidatos a Executivo Principal poderá variar de organização para organização.

Quando o cargo de Executivo Principal não é de tempo integral, é preciso ter o cuidado de evitar potenciais conflitos de interesses. Nesse caso, a descrição de funções do Executivo Principal deve indicar claramente a separação das obrigações entre a organização e o trabalho externo, que pode incluir a proporção de tempo dedicado às funções na organização de empregadores, a confidencialidade das informações da organização, outras atividades que podem ser aceitas pelo Executivo Principal e a proporção da remuneração proveniente do

outro emprego (mais informações na seção sobre remuneração mais adiante).

Geralmente, o cargo de Executivo Principal deve estar disponível para qualquer membro da organização de empregadores e que o Conselho considere o mais adequado para gerenciar os assuntos da organização. Do ponto de vista da boa governança, só seria preciso excluir, de acordo com as leis e os costumes nacionais, qualquer candidato que não tenha bons antecedentes em assuntos de governança, como penalidades civis ou criminais por negligência em práticas empresariais.

Designação do Executivo Principal

A designação do Executivo Principal é uma função do Conselho e/ou do Presidente do Conselho. Na prática, o Conselho pode usar um comitê ou uma empresa de recrutamento profissional para buscar candidatos elegíveis. Porém, a autoridade para designar deve permanecer nas mãos do Conselho ou do Presidente. Dado que o Executivo Principal tem um papel preponderante nos assuntos cotidianos da organização, é aconselhável dispor de normas de designação explícitas a fim de evitar qualquer conflito ou má interpretação em potencial.

Término do compromisso

O regulamento da organização de empregadores deve outorgar ao Executivo Principal poder de autoridade individual sobre o pessoal da organização, mas também deve incluir um procedimento para a objeção formal no que diz respeito ao Executivo Principal. Se funcionários da organização de empregadores apresentam objeções a outros colegas, isso deve ser da alçada do Executivo Principal, sem interferência do Conselho ou do Presidente. Se, no entanto, a objeção se refere ao Executivo Principal, ela deve ser encaminhada ao Presidente ou a outro membro designado do Conselho. Pequenas objeções podem ser apreciadas durante a avaliação anual de desempenho do Executivo Principal, mas as de maior peso podem ser encaminhadas imediatamente. Se as circunstâncias exigem, o Presidente, com a aprovação do Conselho, deve poder destituir o Executivo Principal. Os procedimentos para

isso devem estar expressos no contrato de trabalho do Executivo Principal. Uma documentação clara permite à organização não só reagir rapidamente em caso de transgressão ou desempenho deficiente por parte do Executivo Principal, mas também pode prevenir qualquer ação judicial do Executivo Principal por demissão injustificada ou questionamentos da autoridade do Conselho nesse assunto.

Remuneração e benefícios

A remuneração e os benefícios do Executivo Principal devem ser fixados pelo Presidente, com a aprovação do Conselho de Administração. Na prática, o Presidente pode criar um comitê especial para estudar o assunto e determinar um nível adequado de retribuição. No entanto, a competência pela decisão final é do Conselho.

A descrição de funções do Executivo Principal deve incluir limites, ou uma norma de procedimento, quanto a outras remunerações recebidas por trabalhos externos realizados e alheios ao cargo de Executivo Principal na organização. Isso é mais indicado no caso de pequenas organizações onde o cargo de Executivo Principal não é de tempo integral. No entanto, mesmo em grandes organizações, o Executivo Principal pode receber remunerações por trabalhos de assessorias ou outros serviços. Em princípio, não há nada de errado no compromisso com atividades externas, desde que o Conselho da organização fixe os limites correspondentes ou os mecanismos para a aprovação desses compromissos, sejam ou não remunerados. O Conselho pode, por exemplo, definir a regra de que todo trabalho externo aprovado pelo Presidente está permitido. Em todo caso, o princípio implícito de governança considerado é o de evitar conflitos de interesses com o cargo de Executivo Principal.

Checklist do Executivo Principal e de gerenciamento

- O Executivo Principal é o responsável pela administração geral da organização e garante que os requisitos constitucionais sejam respeitados.
- O regulamento da organização de empregadores dá ao Executivo Principal a responsabilidade integral pela contratação e gerenciamento dos recursos humanos necessários para as atividades rotineiras da organização.
- Os regulamentos distinguem claramente as responsabilidades e as competências do Presidente do Conselho das do Executivo Principal. O Executivo Principal tem poder de decisão sobre o gerenciamento rotineiro da organização. O Presidente tem autoridade para terminar o contrato de trabalho do Executivo Principal em caso de transgressão séria ou desempenho insatisfatório.
- O Executivo Principal é responsável por temas relacionados com a governança – como a preparação de um orçamento – mesmo que as decisões sejam da alçada do Conselho. O regulamento detalha as responsabilidades do Executivo Principal em uma descrição de funções do cargo.
- O regulamento, de acordo com as leis e os costumes nacionais, exclui qualquer candidato para o cargo de Executivo Principal com penalidades civis ou criminais por práticas empresariais negligentes.
- A designação de um Executivo Principal é uma atribuição do Conselho e/ou do Presidente do Conselho. O processo de seleção e designação de um Executivo Principal se encontra bem documentado.
- Os regulamentos indicam o procedimento de objeção de algum funcionário em relação ao Executivo Principal. Essas objeções são encaminhadas ao Presidente ou a um membro designado do Conselho.
- Os procedimentos exatos para a demissão do Executivo Principal são partes integrantes do contrato de trabalho do Executivo Principal.
- A remuneração do Executivo Principal é determinada pelo Presidente com a aprovação do Conselho.
- As atividades e a remuneração do Executivo Principal alheias à organização de empregadores devem ser aprovadas pelo Conselho e não podem representar conflito de interesses para o Executivo Principal.

Seção 4

Ferramentas de governança - regulamentos; comitês e grupos de trabalho; transparência e comunicação

Citação-chave

*"Assim que você ignora a ética,
tudo se torna mais fácil".*

Larry Hagman,
Ator e Personagem Americano, 1931

Normas da organização de empregadores

Ao longo do guia e das *checklists* foram mencionados os regulamentos da organização de empregadores, que é a constituição ou estatuto, as normas e os códigos de conduta ou comportamento. Esses documentos estabelecem os poderes dos diferentes indivíduos ou grupos, e o modo como as decisões importantes devem ser feitas. Como referência, a seção 8 do guia mostra um exemplo de constituição de uma organização de empregadores.

É óbvio que os regulamentos de governança de uma organização de empregadores têm de estar alinhados com as leis e os costumes do país onde a organização tem sua base legal de operações. Dado que os regulamentos proporcionam uma base sólida para a governança da organização, é ainda mais importante que eles sejam aplicados com o espírito de servir de orientação aos membros. É preciso dispor de procedimentos adequados para promover e, se necessário, impor tais regulamentos. As normas devem, dentro do possível, ser claras e simples. Deve-se evitar a sobre-regulamentação.

Os regulamentos podem ser criados por todas as instituições mencionadas, ou seja, pela Assembléia de Associados, pelo Conselho de Administração ou pelo Executivo Principal.

O documento central da organização de empregadores é a Constituição, também chamado Estatuto, que de-

fine a estrutura fundamental e as normas da organização. A Constituição apresenta os princípios mais fundamentais de funcionamento e só deveria ser modificada pela maioria (e geralmente por uma maioria superior a dois terços) da Assembléia de Associados.

Outras formas de regulamentação da organização de empregadores podem ser normas internas, códigos de práticas e de comportamento. Estas regulamentações, em geral, estão sujeitas à emenda com mais frequência e costumam tratar os assuntos em detalhe. Estes documentos geralmente podem ser modificados por decisão do Conselho de Administração.

É recomendável que, onde não sejam necessários detalhes específicos, a Constituição se restrinja ao concernente aos princípios e procedimentos fundamentais. Isso assegurará a boa governança no contexto de uma constituição mais flexível e que não requer revisões periódicas. Uma Constituição rígida e burocrática pode de fato gerar uma cultura de desrespeito por o que é o instrumento-chave da boa governança.

Dentro da Constituição, em geral, consideram-se os seguintes tópicos:

- A razão social e os objetivos da organização;
- Definições, direitos e responsabilidades dos associados;
- O funcionamento da Assembléia de Associados;
- A composição do Conselho de Administração, deveres e obrigações e processos decisórios;
- A preparação e a apresentação dos demonstrativos financeiros;
- A designação de um auditor independente;
- O processo de emendas à Constituição;
- A fusão e/ou a dissolução da organização.

O detalhamento das questões acima apresentadas, assim como o de outras que precisam estar documentadas para a gestão eficaz da organização, pode ser in-

cluído, quando apropriado, em regulamentos internos, códigos de conduta ou códigos de práticas eficazes.

Os códigos de conduta poderiam, por exemplo, orientar os membros do Conselho de Administração.

Comitês

É comum que as organizações de empregadores tenham vários comitês permanentes para os quais os assuntos ou os projetos são derivados em função da necessidade. Especialmente numa grande organização, pode haver uma rede de comitês e subcomitês. De modo crescente, muitas organizações de empregadores também vêm utilizando comitês dedicados a objetivos específicos e que funcionam por um período de tempo limitado. Uma vez que o objetivo é alcançado ou o prazo se expira, o comitê automaticamente é desativado.

Dado que o Conselho só se reúne periodicamente ao longo do ano para tomar decisões-chave, muito do trabalho de preparação e elaboração é realizado por comitês e grupos de trabalhos. Esta seção estará focada nessa importante área funcional da organização de empregadores no que se refere às implicações da governança do comitê e dos grupos de trabalho.

É importante definir claramente a função de um comitê na estrutura de governança de uma organização de

empregadores, de modo a evitar mal-entendido e/ou conflito entre o Conselho, a administração e os vários comitês que possa haver na organização.

A função geral dos comitês

Os comitês existem, primeiramente, para ajudar o Conselho a cumprir com as suas responsabilidades. Isso envolve, antes de tudo, o desenvolvimento de posições/decisões políticas em matérias de relevância para a organização. Os comitês são um meio para fazer o uso integral da experiência e da especialização dos membros na preparação dessas decisões/posições, para mostrar possíveis divergências de opinião ainda em estágio inicial e fazer, então, com que a posição/decisão política reflita adequadamente as opiniões dos membros.

O Conselho tem outras diversas responsabilidades formais que requerem do apoio massivo de investigação e análise. Essas responsabilidades incluem temas estratégicos como a fusão da organização com uma outra associação empresarial, ou assuntos de remuneração, sucessão e auditoria.

Os comitês ou grupos de trabalho também podem ser formados para apoiar as funções de gerenciamento que requeiram um conhecimento especializado (por exemplo, tratar de assuntos sobre novas tecnologias

Checklist dos regulamentos

- Na organização de empregadores existe um sistema de regulamentos composto por uma constituição/estatutos, normas internas e, se necessário, códigos de conduta.
- Os regulamentos da organização de empregadores são compatíveis com a legislação nacional.
- Os regulamentos da organização de empregadores definem competências e proporcionam controles adequados.
- O estatuto da organização de empregadores apresenta disposições básicas sobre a razão social e o propósito da organização de empregadores, direitos e responsabilidades dos associados, assim como sobre funcionamento de seus órgãos.
- Os regulamentos internos apresentam as normas de procedimentos, dos subórgãos e de assuntos especiais de forma detalhada. Podem existir códigos de conduta para os membros e órgãos da organização de empregadores.

na indústria) ou uma participação muito intensa dos membros.

Em todo caso, deve ficar claro que os comitês são estruturas de apoio a fim de facilitar as decisões para o Conselho ou a administração, e não para tomar decisões.

Comitês-chave

Além dos comitês para o desenvolvimento de posições políticas, comitês comuns de serem encontrados em muitas organizações de empregadores incluem os de remuneração e de auditoria. Considerada a importância desses comitês, é recomendável que suas funções, autoridade e composição sejam detalhadas no regulamento da organização de empregadores.

O Comitê de remuneração

O comitê de remuneração ajuda a definir o nível adequado de remuneração e benefícios para postos superiores da organização e a política de salários para a organização como um todo. Em geral o comitê se ocupará da remuneração do Executivo Principal. No entanto, nos casos em que os membros do Conselho ou o Presidente são remunerados por seu trabalho, isso também será da competência deste comitê.

Com relação à remuneração do Executivo Principal, o comitê deve reportar-se diretamente ao Conselho ou ao Presidente. Quanto a qualquer remuneração paga ao Conselho, o comitê pode ser estabelecido sob diferentes cenários. Num deles, não há nenhum integrante do Conselho no comitê e este é autorizado a fixar o nível de remuneração para os membros do Conselho. Outro possível cenário é quando o comitê se subordina ao Conselho, mas determina a remuneração dos futuros membros do Conselho, de forma tal que um Conselho e um Presidente fixam a remuneração do Conselho e do Presidente seguintes. Em algumas organizações, as recomendações do comitê de remuneração podem ser aprovadas por votação da Assembléia de Associados em sua reunião anual.

Qualquer que seja o caso, o princípio geral é que aqueles que têm a remuneração decidida pelo comitê

não devem estar em posição hierárquica superior à do comitê.

Citação-chave

“Quando um charlatão está à frente da companhia, os ganhos podem ser tão elásticos como massa de modelar”.

*Warren Buffett,
Americano, investidor capitalista,
sobre os escândalos da ENRON e
corporações associadas. 1931*

O comitê de auditoria

Uma das únicas e mais importantes responsabilidades do Conselho é assegurar que as receitas e os gastos da organização de empregadores sejam contabilizados apropriadamente. Na prática, isso requer que o Conselho constitua um comitê responsável pela designação de um auditor externo para a revisão dos relatórios financeiros da organização. O auditor deve reportar-se diretamente ao comitê de auditoria ou ao Presidente do Conselho. Não é recomendável ter os auditores ou o comitê auditor subordinados ao Executivo Principal ou a qualquer outro funcionário administrativo. Apesar de, na prática, os auditores trabalharem junto aos gerentes, especialmente com o Tesoureiro, é importante que os auditores se reportem ao Conselho de Administração.

Designação

Na prática, os comitês podem ser designados pelo Conselho, pelo Presidente do Conselho ou pelo Executivo Principal, dependendo do tipo e função do comitê. Os regulamentos de uma organização de empregadores devem indicar claramente quais tipos de comitê podem ser convocados pelo Conselho e pelo Executivo Principal. Geralmente, o direito de designar determinados tipos de comitê deve ser uma responsabilidade formal do Conselho e do Executivo Principal. O Conselho deve designar os comitês relacionados com suas áreas de responsabilidade, como os de desenvolvimento de po-

sições políticas, remuneração e auditoria. O Executivo Principal, por sua vez, designa os comitês relacionados a projetos do gerenciamento cotidiano da organização. Em ambos os casos, a nomeação do comitê deve incluir a descrição das funções de seus membros, assim como o tipo de resultado esperado.

Nas organizações menores, poderia ser vantajoso que o regulamento autorize o uso de comitês por prazo definido, que se dissolvam automaticamente em uma data pré-determinada ou no cumprimento de uma meta específica, o que ocorra primeiro. Isso evita a criação de numerosos, e talvez desnecessários, comitês permanentes.

Dissolução

Dissolver um comitê poderia ser responsabilidade da autoridade que o criou, ou seja, os comitês criados pelo Conselho seriam dissolvidos pelo Conselho, e os comitês de administração, pela Administração. Deve estar claro que a Administração não tem autoridade sobre um comitê do Conselho e que o Conselho não tem autoridade sobre um comitê administrativo. Uma separação clara das autoridades ajuda a manter bem diferenciadas as atribuições do Conselho e do gerenciamento. Isso impede haver um Conselho que interfira no funcionamento rotineiro da organização e um gerenciamento que interfira na governança básica e nas estratégias de longo prazo da organização.

Prestação de contas

A fim de evitar que os comitês cheguem a deter um poder excessivo e possam interferir na governança da organização, é importante que o regulamento da organização defina claramente a autoridade do Conselho ou do nível gerencial em relação a seus respectivos comitês. Todos os comitês têm de estar subordinados ao Conselho ou ao gerenciamento. O Conselho e o gerenciamento devem ser cuidadosos quanto a delegar demasiada autoridade de tomada de decisões aos comitês. E, adicionalmente, um resumo transparente dos trabalhos de todos os comitês, inclusive daqueles estabelecidos pelo gerenciamento, deve ser periodicamente apresentado ao Conselho. Esta apresentação periódica permite ao Conselho as-

segurar que cada um dos comitês está funcionando dentro dos limites regulamentares.

Transparência e comunicação

A transparência e a comunicação com os membros são de importância crucial para uma organização de empregadores. Este tipo de organização cumpre uma importante função como defensora confiável dos interesses de seus membros. A negligência no desempenho de suas funções prejudica os interesses de seus membros e projeta uma imagem negativa sobre eles. Para manter a confiança dos membros e de outros com os quais se relaciona, e para garantir a governança adequada e o funcionamento da própria organização, medidas concretas devem ser tomadas para fomentar a transparência e assegurar a comunicação exata e oportuna com os membros, com outras organizações e com o público em geral.

Como apresentado anteriormente nas seções de responsabilidades do Conselho e dos comitês, auditores externos devem ser convocados pelo Conselho, pelo menos uma vez por ano, para revisar as finanças da organização. Essa revisão deve assegurar que todas as receitas e despesas estão adequadamente registradas.

Os regulamentos da organização de empregadores devem estabelecer os critérios de seleção dos auditores externos. Eles devem ser devidamente qualificados e membros de uma firma com boa reputação e sem vínculo direto com o gerenciamento da organização.

Apesar de que em alguns casos seja inevitável, os auditores, preferencialmente, não devem ser membros da organização.

Os auditores devem ser designados diretamente pela Assembléia de Associados, pelo Conselho de Administração ou por um comitê convocado pelo Conselho especialmente para este fim. Os auditores devem reportar-se ao Conselho ou ao comitê de auditoria do Conselho.

Os auditores externos têm a responsabilidade de revisar as finanças da organização e certificar que os

Checklist do comitê

- Os regulamentos indicam claramente as exatas funções, competência e composição de comitês-chave, como o desenvolvimento de políticas, remuneração e auditoria.
- Aqueles que têm a remuneração fixada diretamente pelo comitê de remuneração não estão em posição hierárquica superior a do comitê.
- O comitê de auditoria está subordinado ao Conselho ou ao Presidente, e não ao Executivo Principal.
- Os regulamentos indicam claramente os tipos de comitês que podem ser designados pelo Conselho e pelo Executivo Principal. A autoridade para designar certos tipos de comitê corresponde às responsabilidades formais do Conselho e do Executivo Principal.
- A designação de comitês inclui uma descrição clara das funções dos membros do comitê e do resultado esperado.
- Os comitês podem ser dissolvidos pela autoridade que os constituiu (Conselho ou administração). É claro que a administração não tem autoridade sobre um comitê do Conselho e o Conselho não a tem sobre um comitê criado pela administração.
- O regulamento estabelece claramente a autoridade do Conselho ou da administração em relação a seus comitês. Os comitês estão sempre sob a responsabilidade da autoridade que os criou.
- Um resumo do trabalho de cada comitê existente dentro da organização é periodicamente apresentado (pelo menos anualmente) ao Conselho.

relatórios elaborados pela administração apresentem de forma exata as receitas, despesas e outros eventos financeiros. O papel exato dos auditores pode ser descrito brevemente no regulamento da organização de empregadores.

Evitando corrupção e conflitos de interesses

Evitar corrupção e conflitos de interesses é crucial para a boa governança de qualquer organização. O regulamento de uma organização de empregadores pode tomar medidas ativas para prevenir negligências em seu funcionamento. O regulamento pode solicitar que o Conselho institua um código de conduta para a organização, o qual poderia ser usado para guiar o comportamento gerencial e avaliar seu desempenho.

Outra maneira de evitar corrupção e conflito de interesses é estabelecendo um sistema de controles mútuos. Muitas das recomendações deste guia se baseiam na necessidade de desenvolver um equilíbrio de poder e controle entre as várias instituições de governança numa organização de empregadores. Princípios gerais, como o princípio “quatro olhos” (que exige a aprovação de pelo menos duas pessoas para atividades como pagamento de faturas e assinatura de cheques), podem ser básicos, porém são modos efetivos de estabelecer controles e equilíbrios de poder dentro de uma organização.

As grandes organizações de empregadores, especialmente, também podem considerar a inclusão da função de auditoria interna, responsável por garantir a exatidão dos relatórios internos e o cumprimento das

normas de gerenciamento. A função de auditoria interna pode estar diretamente subordinada ao Executivo Principal, com autoridade para informar ao Conselho em casos que envolvam transgressões sérias associadas ao Executivo Principal ou a qualquer outro funcionário. Os auditores internos devem averiguar e retificar qualquer falha na contabilização ou nos procedimentos, antes que essas falhas sejam reveladas pelos auditores externos ou por investigação de terceiros (como, por exemplo, autoridades do governo).

Considerada a função essencial de uma organização de empregadores, é importante que ela se mantenha independente das outras entidades com as quais se relaciona e do governo. Desse modo, considera-se boa prática evitar a doação ou o recebimento de contribuições de partidos políticos. Especialmente à luz dos recentes esforços internacionais contra o suborno de funcionários públicos (por exemplo, a Convenção da OCDE de 1997 e a Convenção da ONU de 2004), uma organização de empregadores deve evitar qualquer contribuição política que possa aparentar a intenção de influenciar inadequadamente candidatos a cargos públicos ou seus detentores.

Ainda que uma organização de empregadores deva rejeitar qualquer contribuição de partidos políticos, é aceitável e normal receber recursos de um funcionário público autorizado como parte de um contrato comercial autorizado e claramente documentado.

Um outro tipo de conflito de interesses pode surgir quando membros do Conselho ou gerentes do primeiro escalão são excessivamente influenciados por grupos externos à organização ou por grupos de interesse internos. Isso pode ocorrer, por exemplo, quando grupos externos ou internos com interesses específicos buscam favores especiais dos membros do Conselho ou do gerenciamento em troca de uma oferta valiosa. O oferecimento pode consistir em promessa de futuro emprego, sofisticados presentes, renda ou benefícios adicionais. O Conselho ou a administração podem também ser dominados quando seus membros têm vínculos informais com grupos particulares, internos ou externos, que interferem em suas responsabilidades e obrigações com a organização como um todo.

O problema potencial de dominação pode ser especialmente sério numa organização de empregadores com uma minoria de grandes empresas, que podem tentar influenciar desproporcionalmente em suas políticas. Mesmo dentro de uma organização de empregadores com tamanhos relativamente similares, existe a possibilidade de que uma indústria específica possa tentar influenciar desproporcionalmente uma determinada posição política da organização, em detrimento de outros membros.

A fim de evitar esses riscos, o Conselho da organização de empregadores deve estabelecer limites no recebimento e oferecimento de contribuições, e os relatórios dos membros do Conselho e do gerenciamento a esse respeito devem ser periodicamente revisados pelo Presidente. Neste sentido, o sistema de controles mútuos dentro da organização deve servir para supervisionar os vínculos informais que geram conflitos de interesses: o Presidente deve supervisionar o Executivo Principal, o Conselho deve supervisionar o Presidente, e a Assembléia de Associados deve supervisionar o Conselho. Estabelecer delineamentos claros o mais cedo possível, no entanto, pode fazer muito para evitar qualquer conflito em potencial no futuro.

Comunicação

Uma organização de empregadores está situada no centro de uma grande rede de organizações interconectadas. Seus interessados imediatos são seus membros, que confiam a ela a condução do diálogo social e da defesa em seu nome. Além destes interessados imediatos, uma organização de empregadores se relaciona com organismos governamentais e intergovernamentais, sindicatos e com o público em geral. É importante que a organização mantenha uma comunicação adequada com cada um desses grupos. Essas obrigações de comunicação devem estar explicadas em nível básico no regulamento da organização de empregadores. A comunicação com determinadas organizações pode ser delegada a representantes específicos da organização, como o Executivo Principal, e incluída na descrição de funções desses representantes. Cabe observar que os progressos na tecnologia de comunicação, principalmente Internet, dão à orga-

nização de empregadores a oportunidade de oferecer mais transparência a seus membros e a outros grupos e organizações.

Os principais interessados em qualquer organização de empregadores são os filiados. Uma das instituições de maior relevância para a comunicação com os membros é a Assembléia de Associados. A Assembléia de Associados é fundamental para a governança da organização porque dá a oportunidade de se comunicar com os membros, assim como a oportunidade para que os membros se comuniquem com o Conselho e a administração. É na Assembléia de Associados que os membros ou seus representantes têm a oportunidade de expre-

sar quaisquer observações formais que possam ter sobre a organização e sua administração.

À medida que a Internet facilita a comunicação contínua da organização com os membros, e vice-versa, o papel da Assembléia de Associados pode ir se modificando com o passar do tempo. No entanto, os regulamentos da organização de empregadores devem claramente permitir a comunicação em ambos sentidos entre os membros e o Conselho e a administração. O objetivo da organização de empregadores é prestar serviços aos membros; assegurando o fundamento primordial de seu princípio de boa governança de que suas opiniões sejam escutadas e consideradas.

Checklist da transparência e da comunicação

- Os auditores externos são encarregados pelo Conselho para revisar as finanças da organização, pelo menos uma vez por ano.
- Os auditores se subordinam ao Conselho de Administração.
- Os regulamentos da organização de empregadores definem os critérios para a seleção dos auditores externos e, se necessário, descrevem especificamente as suas atribuições.
- Os regulamentos requerem que o Conselho institua um código de ética ao qual estarão submetidos todos os membros do Conselho e da administração.
- Um código de ética (ou algo equivalente) especifica para os membros do Conselho e da administração os limites aceitáveis para o recebimento e o oferecimento de contribuições.
- O Presidente periodicamente revisa o desempenho do Executivo Principal para assegurar que o Executivo Principal não está sob a influência dominante de um grupo externo ou de um interesse interno em especial.
- Os regulamentos obrigam a administração e o Conselho a manter comunicação habitual com os membros.
- Os regulamentos proporcionam mecanismos claros de comunicação em ambos sentidos entre os membros da organização e o Conselho e a administração.

Seção 5 As *checklists* da governança eficaz

O conjunto de *checklists*

Esta seção do guia consiste na reunião das *checklists* que aparecem no final das seções 2, 3 e 4.

A compilação das *checklists* talvez seja mais útil como uma ferramenta para revisar as disposições existentes e para identificar as áreas onde se podem agregar melhorias. Também indica como agregá-las. O conjunto pode ser usado de duas maneiras.

Primeira, tendo lido todo o guia, você gostaria de saber em que condição se encontra sua própria organização em termos de governança eficaz. Se, à medida que lia o guia, você foi marcando as *checklists*, você agora pode verificar o resultado total obtido. Segunda, você pode usar este conjunto de *checklists* como um questionário para os gerentes sênior em sua organização para ajudá-los a conhecer o que você considera governança eficaz.

Checklist da Assembléia de Associados

- Os regulamentos indicam claramente as medidas a serem aplicadas para garantir uma representação justa e equilibrada de todos os integrantes da organização de empregadores na Assembléia de Associados.
- Os regulamentos indicam claramente os que podem e os que não podem ser membros da organização de empregadores.
- Os regulamentos explicitam o processo pelo qual a Assembléia de Associados indica e aprova o Conselho de Administração.
- Os regulamentos indicam claramente o processo pelo qual a Assembléia de Associados pode destituir membros do Conselho.
- Os regulamentos indicam claramente o mecanismo com o qual se determinam as cotas de filiação.
- Os regulamentos expõem de forma clara o problema da falta de pagamento das cotas de filiação, indicando, inclusive, o procedimento para expulsar os membros inadimplentes, e o estado de direito de qualquer membro em atraso.
- Os regulamentos indicam claramente as outras responsabilidades dos filiados; por exemplo, o tipo de informação que os membros devem compartilhar com a organização de empregadores.
- Os regulamentos definem claramente os critérios de filiação.
- Os regulamentos expressam claramente que a filiação é voluntária.

Checklist do Conselho

- Os regulamentos da organização de empregadores apresentam medidas claras para salvaguardar o Conselho de ser dominado pelos membros representantes de grandes empresas ou grupos regionais ou setoriais em detrimento dos interesses de outros membros.
- Os regulamentos da organização de empregadores, como convém, estabelecem um número específico de assentos no Conselho (dentro de limites que permitam seu controle/direção).
- Os regulamentos apresentam de forma clara os critérios de elegibilidade para o Conselho e descrevem a função do Conselho.
- Os regulamentos mostram claramente o processo pelo qual os membros do Conselho são indicados e eleitos.
- O processo de eleição dos membros do Conselho é transparente e aberto a todas as empresas e seus representantes que participam da organização. A indicação e a designação não são realizadas a portas fechadas por um grupo ou indivíduo (por exemplo, pelo Presidente ou pelo Executivo Principal).
- Os regulamentos definem os critérios para vetar a participação no Conselho de indivíduos de determinadas categorias. Por exemplo, membros do Governo em exercício.
- Os regulamentos claramente estabelecem o mecanismo pelo qual se pode remover um ou todos os membros do Conselho.
- Os regulamentos definem claramente as atribuições do Conselho, dentre elas, a aprovação do plano de ação e do orçamento e a avaliação de desempenho do Executivo Principal.
- Os regulamentos autorizam o Conselho a designar ou a demitir o Executivo Principal.
- Os regulamentos estabelecem os procedimentos para a indicação e eleição do Presidente do Conselho.
- Os regulamentos detalham os tipos, ou categorias, de decisões que correspondem ao Conselho e estabelecem uma clara diferenciação entre as decisões de responsabilidade do Conselho e as de responsabilidade do Executivo Principal.
- O estatuto apresenta em si mesmo o procedimento pelo qual ele pode ser modificado ou emendado, condicionado à aprovação final da Assembléia de Associados.
- Os regulamentos estabelecem critérios objetivos para a decisão do Conselho de admitir novos membros na organização, condicionada à aprovação final da Assembléia de Associados.
- Os regulamentos concedem autorização ao Conselho para efetuar diversos procedimentos administrativos internos, como a abertura de contas bancárias em nome da organização.

Checklist do Conselho (cont.)

- Os regulamentos apresentam uma descrição de funções do Presidente do Conselho, incluindo a qualificação mínima exigida para o cargo, assim como referências detalhadas da responsabilidade do Presidente de avaliar o desempenho do Executivo Principal.
- Os regulamentos estabelecem o prazo de mandato do Presidente (e dos membros do Conselho) e limitam o número de períodos consecutivos que uma mesma pessoa pode manter-se no Conselho.
- Os regulamentos estabelecem claramente o “princípio de imparcialidade” a ser aplicado às atividades do Presidente como representante da organização de empregadores. A organização de empregadores não pode ser usada como uma plataforma para o Presidente promover sua companhia em detrimento ou exclusão de outras companhias filiadas.
- Os regulamentos definem as responsabilidades específicas do Conselho quanto a relatórios, incluída a designação de auditoria externa para avaliar as finanças da organização de empregadores.

Checklist do Comitê

- Os regulamentos indicam claramente as exatas funções, competência e composição de comitês-chave, como o desenvolvimento de políticas, remuneração e auditoria.
- Aqueles que têm a remuneração fixada diretamente pelo comitê de remuneração não estão em posição hierárquica superior a do Comitê.
- O comitê de auditoria está subordinado ao Conselho ou ao Presidente, e não ao Executivo Principal.
- Os regulamentos indicam claramente os tipos de comitês que podem ser designados pelo Conselho e pelo Executivo Principal. A autoridade para designar certos tipos de comitê corresponde às responsabilidades formais do Conselho e do Executivo Principal.
- A designação de comitês inclui uma descrição clara das funções dos membros do comitê e do resultado esperado.
- Os comitês podem ser dissolvidos pela autoridade que os constituiu (Conselho ou administração). É claro que a administração não tem autoridade sobre um comitê do Conselho e o Conselho não a tem sobre um comitê criado pela administração.
- O regulamento estabelece claramente a autoridade do Conselho ou da administração em relação a seus comitês. Os comitês estão sempre sob a responsabilidade da autoridade que os criou.
- Um resumo do trabalho de cada comitê existente dentro da organização é periodicamente apresentado (pelo menos anualmente) ao Conselho.

Checklist dos Regulamentos

- Na organização de empregadores existe um sistema de regulamentos composto por uma constituição/ estatutos, normas internas e, se necessário, códigos de conduta.
- Os regulamentos da organização de empregadores são compatíveis com a legislação nacional.
- Os regulamentos da organização de empregadores definem competências e proporcionam controles adequados.
- O estatuto da organização de empregadores apresenta disposições básicas sobre a razão social e o propósito da organização de empregadores, direitos e responsabilidades dos associados, assim como sobre o funcionamento de seus órgãos.
- Os regulamentos internos apresentam as normas de procedimentos, dos subórgãos e de assuntos especiais de forma detalhada. Podem existir códigos de conduta para os membros e órgãos da organização de empregadores.

Checklist da transparência e da comunicação

- Os auditores externos são encarregados pelo Conselho para revisar as finanças da organização, pelo menos uma vez por ano.
- Os auditores se subordinam ao Conselho de Administração.
- Os regulamentos da organização de empregadores definem os critérios para a seleção dos auditores externos e, se necessário, descrevem especificamente as suas atribuições.
- Os regulamentos requerem que o Conselho institua um código de ética ao qual estão submetidos todos os membros do Conselho e da administração.
- Um código de ética (ou algo equivalente) especifica para os membros do Conselho e da administração os limites aceitáveis para o recebimento e oferecimento de contribuições.
- O Presidente periodicamente revisa o desempenho do Executivo Principal para assegurar que o Executivo Principal não está sob a influência dominante de um grupo externo ou de um interesse interno em especial.
- O regulamento obriga a administração e o Conselho a manter comunicação habitual com os membros.
- Os regulamentos proporcionam mecanismos claros de comunicação em ambos sentidos entre os membros da organização e o Conselho e a administração.

Checklist do Executivo Principal e de Gerenciamento

- O Executivo Principal é o responsável pela administração geral da organização e garante que os requisitos constitucionais sejam respeitados.
- O regulamento da organização de empregadores dá ao Executivo Principal a responsabilidade integral pela contratação e gerenciamento dos recursos humanos necessários para as atividades rotineiras da organização.
- Os regulamentos distinguem claramente as responsabilidades e as competências do Presidente do Conselho das do Executivo Principal. O Executivo Principal tem poder de decisão sobre o gerenciamento rotineiro da organização. O Presidente tem autoridade para terminar o contrato de trabalho do Executivo Principal em caso de transgressão séria ou desempenho insatisfatório.
- O Executivo Principal é responsável por assuntos relacionados com a governança – como a preparação de um orçamento – mesmo que as decisões sejam da alçada do Conselho. O regulamento detalha as responsabilidades do Executivo Principal em uma descrição de funções do cargo.
- O regulamento, de acordo com as leis e os costumes nacionais, exclui qualquer candidato para o cargo de Executivo Principal com penalidades civis ou criminais por práticas empresariais negligentes.
- A designação de um Executivo Principal é uma atribuição do Conselho e/ou do Presidente do Conselho. O processo de seleção e designação de um Executivo Principal se encontra bem documentado.
- Os regulamentos indicam o procedimento de objeção de algum funcionário em relação ao Executivo Principal. Essas objeções são encaminhadas ao Presidente ou a um membro designado do Conselho.
- Os procedimentos exatos para a demissão do Executivo Principal são partes integrantes do contrato de trabalho do Executivo Principal.
- A remuneração do Executivo Principal é determinada pelo Presidente com a aprovação do Conselho.
- As atividades e a remuneração do Executivo Principal alheias à organização de empregadores devem ser aprovadas pelo Conselho e não podem representar conflito de interesses para o Executivo Principal.

Seção 6 O que dizem os *experts* em ciências empresariais

Há pouca bibliografia acadêmica relacionada com a governança em organização de empregadores, ou em outras organizações que representam empresas em suas negociações com o governo, sindicatos e organizações não governamentais. No entanto, assim como as empresas são organizações de proprietários/investidores, as organizações de empregadores são organizações de membros, e as normas de governança de corporações e melhores práticas podem ser também relevantes para elas. E, por isso, esta seção se dedica a revisar algumas das tendências históricas e atuais da governança corporativa.

Na bibliografia acadêmica, a governança corporativa é geralmente percebida como relacionada com o conceito definido pelos Princípios da OCDE para a Governança Corporativa como “problemas que resultam da separação entre propriedade e controle”. Na organização de empregadores, isso se apresenta na distância existente entre a administração ou o Conselho da organização e os membros como um todo. Dessa perspectiva, a governança corporativa deveria focar-se: na estrutura interna e regulamentos do Conselho de Administração; na criação de comitês independentes de auditoria; nas normas para a disponibilização de informação aos filiados e credores; e nos controles de gestão. Por isso, este guia de governança se dedica basicamente à estrutura e responsabilidades do gerenciamento e do Conselho, ao estatuto e regulamentos organizacionais, à auditoria e à comunicação com os membros. No entanto, atualmente se considera que a governança corporativa abrange um conjunto mais amplo de relações entre o gerenciamento de uma companhia, seu Conselho, seus acionistas e seus participantes diretos. Em consequência, organizações de empregadores, que representam empresas em discussões sobre a legislação de governança, têm de conhecer esses assuntos mesmo se eles não forem diretamente relevantes para a estrutura da própria organização.

Grande parte do recente debate sobre governança tem sido dominado pela onda de escândalos empresariais da Enron, WorldCom, Tyco International e outros parecidos que minaram a confiança dos investidores e levaram os órgãos reguladores a duras resoluções em relação à negligência empresarial. É certo que esses escândalos foram de dimensões colossais. Quando a Enron quebrou, no dia 2 de dezembro de 2001, o Índice Dow Jones caiu 2.000 pontos e, do valor das ações nos Estados Unidos, US\$60 bilhões se desintegraram. Assim sendo, a governança corporativa é um tema de interesse interdisciplinar para historiadores, economistas e advogados, e desde muito antes do caso Enron.

Como observa Robert E. Wright, nos séculos dezoito e dezenove, americanos e britânicos suspeitavam da maioria das formas de regulamentação governamental das empresas. Em 1889, por exemplo, um investidor em ferrovias chamado John Locke argumentou que, enquanto “regulamentações governamentais soam bem”, não era boa idéia dar poder sobre empresas privadas à “uma maioria simples de políticos amadores e irresponsáveis”. Por outro lado, os gurus de investimento do século 19 enfatizaram a importância de uma boa governança empresarial. Por exemplo, Robert Ward, em “*Notes on Joint-Stock Companies*” (1865), descreveu as características de um bom investimento. A companhia emissora (de ações), afirmava, deveria ter “um bom plano, apresentado ao público em um tempo razoável... suficiente capital... e tem de ser bem administrada”. Ward alertava os investidores a não se deixar levar pela indulgência, pelo tamanho ou êxito anterior da companhia.

Muitos argumentam que os problemas sistêmicos em companhias como Enron, WorldCom e Tyco International surgiram por causa de um desequilíbrio de poder em favor da alta gerência em organizações empresariais. A origem deste problema pode ser encontrada nas décadas de 1960 e 1970 quando economistas clássicos, liderados

por Milton Friedman, premiado com o Nobel, argumentaram que o propósito da empresa era obter o máximo de lucro –praticamente sem considerar como se chegou a ele – desde que se mantivesse dentro dos parâmetros legais. Na turbulência dos escândalos corporativos reais e supostos, não é uma surpresa descobrir que a noção de Milton Friedman tenha sido substituída por uma complexa teia de leis, regulamentações e iniciativas (incluindo códigos voluntários) que determinam a maneira como se deve governar uma empresa.

Os códigos voluntários em geral podem ser rastreados desde o “Cadbury Code” de 1992, nome extra-oficial do pioneiro Código de Melhores Práticas em governança empresarial, que se tornou modelo para as reformas de governança corporativa na Europa, nos países da Commonwealth e em outros lugares.

O Código Cadbury foi uma resposta a uma série de escândalos e quebras de empresas no Reino Unido no começo da década de 1990. O Código pretendia ajudar a prevenir escândalos similares e a recuperar a confiança do público e dos investidores estimulando as companhias a melhorar suas práticas de governança. Os códigos que o sucederam em todo o mundo tinham objetivos similares.

O objetivo declarado do Comitê Cadbury era “ajudar a elevar os padrões de governança corporativa e o nível de confiança nos relatórios financeiros e de auditoria pelo estabelecimento claro de o que se reconhece como responsabilidades próprias dos envolvidos e o que se crê esperar deles”.

O Código Cadbury de Melhores Práticas tinha 19 recomendações com respeito a delineamentos relacionados com o Conselho de Administração, diretores não-executivos e executivos, assim como com supervisão e controles. Ainda que as recomendações em si mesmas não fossem compulsórias, se exigia que as companhias que participavam na Bolsa de Valores de Londres declarassem em seus relatórios se cumpriam ou não com o Código. Às empresas que não o cumpriam, solicitava-se que explicassem as razões para isso. Certamente, esse princípio de revelação compulsória, prática conhecida como “cumprir ou explicar”, tornou as práticas de governança corporativa muito mais transparentes e obri-

gou as companhias a considerá-las cuidadosamente, uma vez que qualquer saída do código deveria ser justificada publicamente.

Os códigos de governança das empresas se multiplicaram nos 13 anos posteriores à entrada em vigor do Código Cadbury no Reino Unido. Só nos últimos cinco anos, novos códigos surgiram em cada país do G-7, à exceção do Japão, e atualmente mais de 50 países têm o seu próprio código. Os códigos variam em alcance e detalhamento, mas a maioria considera cinco pontos fundamentais:

- Igualdade de todos os participantes;
- Clara responsabilidade legal assumida pelo Conselho e pelo gerenciamento;
- Transparência;
- Responsabilidade pelos interesses dos associados minoritários e outros participantes diretos; e
- Observância das leis, considerando sua interpretação e sua intenção.

Atualmente, a iniciativa internacional mais importante nesse âmbito talvez seja os Princípios da OCDE para a Governança Corporativa, que definem um contexto para as boas práticas, que foi acordado por todos os 30 países-membros da OCDE. Os princípios da OCDE se propõem a apoiar os governos e órgãos legislativos nos países da OCDE e em qualquer outro lugar, na criação e aplicação de leis, regulamentações e códigos de governança corporativa eficazes. Em paralelo, eles oferecem assistência para bolsas de valores, investidores, empresas e outros interessados que atuam no desenvolvimento da boa governança empresarial. Desde o lançamento da primeira edição dos Princípios da OCDE em 1999 (com revisão atualizada em 2004), eles se tornaram um padrão geralmente aceito nesse campo. O Banco Mundial os adotou em seu trabalho e o *Financial Stability Forum* (Fórum de Estabilidade Financeira) os endossou como um dos seus doze padrões-chaves para a estabilidade financeira.

Os Princípios da OCDE para a Governança Corporativa abrangem seis áreas principais. Eles pedem aos gover-

nos que disponham de um contexto institucional e legal efetivo para apoiar as boas práticas de governança empresarial (Capítulo I). Eles pedem uma estrutura de governança empresarial que proteja e facilite o exercício dos direitos dos acionistas (Capítulo II). Eles também defendem o tratamento igualitário de todos os acionistas, incluindo os minoritários e os estrangeiros. (Capítulo III). Eles reconhecem a importância dos interessados diretos na governança corporativa (Capítulo IV), e consideram mecanismos de apresentação de dados oportunos, exatos e transparentes (Capítulo V). Finalmente, eles tratam da estrutura, responsabilidades e procedimentos do Conselho (Capítulo VI).

Apesar de sua postura não impositiva, os códigos, sem dúvida, melhoram a governança corporativa. Eles focam a atenção, e muitas vezes estimulam o debate político, sobre a regulamentação dos negócios. Eles ajudam a educar as companhias, através da determinação e da explicação de práticas mais eficazes. E, por outro lado, códigos delineados por poderosos investidores institucionais têm tido um impacto direto em governança corporativa, ao explicitar o que esses investidores esperam das companhias nas quais investem.

No entanto, ainda que as iniciativas voluntárias provavelmente continuem tendo um papel importante na governança de empresas, não se pode negar que elas têm impacto ainda maior quando unidas legalmente com a regulamentação nacional. Dado que não é possível efetuar aqui uma análise de todo o sistema de regulamentação em todos os países, pode ser interessante destacar a Lei Sarbanes-Oxley, atualmente considerada o mais importante instrumento de regulamentação empresarial.

Aprovada pelo Congresso dos Estados Unidos e sancionada em julho de 2002, a Lei Sarbanes-Oxley (SOX, por suas iniciais em inglês) representa uma reforma integral nas companhias com emissão pública de ações. Em essência, essa lei define o estabelecimento de processos consistentes de gestão financeira e empresarial para assegurar a integridade e a responsabilidade das companhias.

A SOX propõe proteger os investidores pelo melhoramento da exatidão e da confiabilidade das informações

financeiras das companhias. Em conseqüência, impôs grandes mudanças na governança empresarial, nos demonstrativos financeiros e nas práticas de auditoria, ao mesmo tempo em que criava novas funções de supervisão financeira. Independentemente dos níveis de segurança (de uma empresa), a omissão total ou parcial dessas práticas em todos os aspectos de governança poderia ser considerada não-obediência.

É certo que os alvos da SOX são todas as grandes empresas públicas dos Estados Unidos, mas ela também impacta as pequenas e médias empresas, inclusive nas de propriedade privada. Por exemplo, as pequenas empresas se vêm afetadas pelas exigências legais sobre a retenção de documentos, fraude e a *Employee Retirement Income Security Act* (ERISA).¹ Além disso, as exigências da SOX se aplicam a qualquer empresa privada em busca de fundos de capital de risco ou de empréstimos comerciais, que planeje a abertura de capital com oferta pública de ações, que antecipe aquisição e/ou faça negócios com uma empresa pública.

Apesar de que as pequenas empresas não estejam legalmente obrigadas a cumprir com essas exigências, elas poderiam obter grandes benefícios adotando as práticas mais eficazes da SOX. Seguir um padrão de melhores práticas como a sugerida por Amadeus International Inc., abaixo apresentada, pode auxiliar no labirinto de possíveis soluções. O exemplo está focado na SOX e por isso nos Estados Unidos, mas os conceitos podem ser modificados e aplicados por grandes empresas em todo o mundo, de acordo com seu ambiente regulador.

Atualmente, os estudantes olham para trás e se surpreendem ao saber que, em torno de 1920, os líderes de negócios questionavam a necessidade de regulamentações estabelecendo a publicação de informações e balanços anuais. Em geral, todos concordam que as exigências legais de informação, tanto as duras como as suaves, incluindo as de governança corporativa, chegaram para ficar.

¹ Nota do Tradutor: ERISA é uma lei federal dos Estados Unidos da América, que estabelece padrões mínimos, em sua maioria voluntários, para as empresas privadas de seguros de saúde e aposentadoria, visando à proteção individual dos contribuintes.

Ainda que nenhuma das normas de governança apresentadas nesta seção se aplique a uma organização de empregadores, essas normas criam um novo ambiente de expectativas crescentes na governança do setor privado, e são úteis pontos de partida para aqueles

que desejam investigar mais profundamente o tema de governança. No caso de querer saber mais sobre as idéias aqui expostas ou consultar outros autores, as referências apresentadas na próxima seção podem servir como orientação.

Os seis passos para as melhores práticas da SOX por Amadeus International

1. **Considere o cumprimento da SOX como uma iniciativa estratégica** - não como uma obrigação cumprida e descartada. As regulamentações da SOX envolvem múltiplas unidades de negócios e requerem uma abordagem ampla para assegurar o seu fiel cumprimento. A melhor prática em uso é considerar a SOX como um projeto integral.
2. **Familiarize-se com a regulamentação da SOX.** O primeiro passo para entender a regulamentação é familiarizar-se com os requisitos além do *marketing* de publicidade geral. É importante entender o que diz cada uma das seções para aplicá-las à sua organização. Recomenda-se como prática eficaz para melhorar as habilidades dos especialistas encarregados, tanto interna como externamente, para acelerar a curva de aprendizado.
3. **Desenvolver um mapa do caminho para o cumprimento da SOX.** Antes de explorar qualquer nova tecnologia, é importante efetuar uma avaliação de riscos para determinar o nível de maturidade de sua organização em relação à SOX. Alguns controles podem já estar disponíveis como produto das tecnologias, processos e procedimentos existentes. Mas o melhor é desenvolver um mapa do caminho para o cumprimento da SOX.
4. **Estabelecer um sistema de gestão de registros eletrônicos.** A gestão dos registros eletrônicos é essencial para garantir o cumprimento da SOX. Recomenda-se como prática mais eficaz realizar uma boa gestão de registros e instalar um programa de retenção de dados para garantir a autenticidade e a integridade de todos os registros da empresa.
5. **Avaliar a capacidade dos sistemas tecnológicos existentes em sua empresa para apoiar as políticas e processos da SOX.** A maior parte da tecnologia requerida pela SOX já existe em sua organização. Porém, há algumas tecnologias como a gestão de arquivos eletrônicos e o controle do processo de cumprimento, que poderiam ajudar a agilizar e satisfazer os requerimentos estipulados pela Lei. A prática mais eficaz é efetuar uma revisão da tecnologia existente e começar a eliminar as falhas tecnológicas de acordo com as suas metas.
6. **Estabelecer programas de treinamento eficazes.** É reconhecido como prática eficaz proporcionar o treinamento permanente e desenvolver a capacidade administrativa para garantir que todo o pessoal relevante tenha conhecimento do processo SOX e de seus requerimentos de informação e tecnologia.

Seção 7

Leituras complementares e links em governança e organizações de empregadores

Livros de negócios e artigos sobre governança

- Bhide, A., (1994) "Deficient Governance", *Harvard Business Review*, Novembro-Dezembro 1994, pp. 129-139
- Blair, M.M. (1995) "Rethinking Assumptions Behind Corporate Governance", *Challenge*, Volume 38, pp. 12
- Brancato, C.K. e Plath, C.A., (2003), *Corporate governance best practices: a blueprint for the post-Enron era*. Nova Iorque, Conference Board Inc.
- Cadbury, A., (2002), *Corporate governance and chairmanship: a personal view*, Oxford University Press
- Coombes, P. e Wong, S.C.Y. (2004), "Why codes of governance work", *McKinsey Quarterly*, Tomo 2
- Davies, A. (1999). *A strategic approach to corporate governance*. Londres: Gower Publishing Limited
- Economist Intelligence Unit (2005). *The importance of corporate responsibility*-http://graphics.elu.com/files/ad_pdfs/eluOracle_CorporateResponsability_WP.pdf
- Gugler, K., (ed.), (2001). *Corporate Governance and Economic Performance*. Oxford: Oxford University Press.
- Hertner, P., (1998), "Corporate Governance and Multinacional Enterprise in Historical Perspective", em: *Comparative Corporate Governance – The State of the Art and Emerging Research 41* (Klaus J. Hopt et al. eds., Oxford University Press)
- Kearns, K.P., (1996). *Managing for accountability: preserving the public trust in public and nonprofit organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Inc.
- Kim, H.J., (2001), "Taking International Soft Law Seriously: Its Implications for Global Convergence in Corporate Governance", *Journal of Korean Law*
- Lagace, M., (2004) "Enron's Lessons for Managers", *Harvard Business School Working Knowledge*
- Monks, R.A. & Minow, N., (2001) *Corporate Governance* (2ª edição), Blackwell Business
- Organização para a Cooperação Econômica e o Desenvolvimento. (2004). *OECD Principles of Corporate Governance*, Paris: OECD
- Organização para a Cooperação Econômica e o Desenvolvimento. (2004) "The OECD Principles of Corporate Governance explained", *OECD Observer*, Agosto, pp. 1-8
- Pavlicevic, B., (1998) *Good Governance. Challenge to Non-Profit Boards*. Johannesburg: The Liberty Life Foundation.
- Radin, T. J. (2004). "The effectiveness of global codes of conduct: role models that make sense", *Business and Society Review*, 109 (4), pp. 415-447.
- Spear, R., (2004), "Governance in Democratic Member-Based Organizations", *Annals of Public and Cooperative Economics* 7

The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance; Gee and Co. Ltd., (1992). *The financial aspects of corporate governance* (Cadbury code)

Tippos, M.A. e Keefe, T.J. (2004) "A Comprehensive Structure of Corporate Governance in Post-Enron Corporate America", *CPA Journal*

World Business Council for Sustainable Development. (2004). *Issue Management Tool: Strategic challenges for business in the use of codes, standards and frameworks*, WBCSD

World Bank & OECD, (1999). Corporate governance: A Framework for Implementation Overview. Disponível em <http://www.worldbank.org/privatesector/cg/docs/overview.pdf>

Wright, R.E. (Ed) (2004) History of Corporate Governance: The Importance of Stakeholders Activism, Pickering & Chatto Publishers, Londres

Livros e manuais de Governança relacionados com organização de empregadores (e similares)

Boleat, M. *Good Practice in Trade Association Governance* (Londres, Plaza)

De Silva. *Employers' organizations in Asia in the 21st century* (Genebra: ILO Bureau for Employers' Activities, 1996)

De Silva. *Managing an employers' organization and its changing role* (Genebra: ILO Bureau for Employers' Activities, 1992)

Gonzalez Marroquin. *Guide to management of entrepreneurial organizations* (São José, Costa Rica: ILO Bureau for Employers' Activities, 1997)

Parker. *Designing and developing more effective organizations* (Genebra: ILO Bureau for Employers' Activities, 2001)

Standaert, J.M. *Governance of Employers' Organizations – practical guidelines* (Budapeste: ILO Bureau for Employers' Activities, 2004)

Strohmeyer, Pilgrim, Luetticken, Meier, Waesch e Arias. *Building the capacity of business membership organizations* (Washington: World Bank Small and Medium Enterprise Department) n.d.

Organizações e sites úteis

O Escritório para Atividades de Empregadores na Organização Internacional do Trabalho (ACTEMP)
www.ilo.org/actemp

ACTEMP – O Escritório para Atividades dos Empregadores mantém estreito contacto com as organizações de empregadores em todos os Estados-Membros da OIT. O Escritório funciona na sede da OIT em Genebra e através de uma rede de especialistas em organização de empregadores nos grupos técnicos da OIT ao redor

do mundo. Seu objetivo é fazer com que os recursos da OIT estejam disponíveis para as organizações de empregadores, e manter a OIT a par de suas opiniões, interesses e prioridades. Promove a cooperação internacional entre as organizações de empregadores e dispõe de um programa de atividades em todo o mundo.

O Escritório está disponível, através de organizações nacionais de empregadores, como um acesso através do qual os empregadores podem obter a melhor informação disponível em desenvolvimento de recursos humanos, relações laborais e em uma ampla série

de assuntos relacionados ao emprego e ao mercado de trabalho.

O Escritório também dispõe de um programa de cooperação técnica que presta assistência às organizações de empregadores em países em desenvolvimento e em países em transição a uma economia de mercado. Este trabalho é em maioria realizado através de projetos financiados por fundos de assistência ao desenvolvimento, aportados por países doadores.

O *site* da ACTEMP contém *links* para a organização nacional de empregadores em todos os países-membros da OIT.

Organização Internacional de Empregadores (OIE) www.ioe-emp.org

Desde a sua criação em 1920, a Organização Internacional de Empregadores (OIE) foi reconhecida como a única organização no plano internacional que representa os interesses de negócios no campo das políticas sociais e trabalhistas. Atualmente, é formada por 139 organizações de empregadores nacionais, representantes de 134 países.

A missão da OIE é promover e defender os interesses de empregadores em fóruns internacionais, especialmente na Organização Internacional do Trabalho (OIT), e, para este fim, trabalha para garantir que as políticas sociais e trabalhistas internacionais promovam a viabilidade de empreendimentos e criem um ambiente propício ao desenvolvimento de empreendimentos e à criação de empregos. Simultaneamente, atua como Secretaria para o Grupo de Empregadores na Conferência Internacional do Trabalho da OIT, no Órgão de Governança da OIT e em todas as outras reuniões da OIT.

Para garantir que a voz do empresariado seja ouvida no plano nacional e internacional, a OIE participa ativamente na criação e no fortalecimento de orga-

nizações representativas de empregadores, especialmente no mundo em desenvolvimento e em países em transição a uma economia de mercado.

O Centro para Empreendimentos Privados Internacionais (CIPE)

www.cipe.org

O Centro para Empreendimentos Privados Internacionais (CIPE) oferece grande quantidade de material sobre desenvolvimento de habilidade em associações de negócios.

Whatcom Council of Nonprofits (WCN) www.wcnwebsite.org/practices/board

Site dedicado à construção de relacionamentos organizacionais e habilidades, de modo a fortalecer organizações sem fins lucrativos.

International Corporate Governance Network (ICGN) www.icgn.org/index.php

European Corporate Governance Institute (ECGI) www.ecgi.org

O ECGI é uma associação científica internacional sem fins lucrativos. O instituto promove um fórum para discussão e diálogo entre acadêmicos, legisladores e profissionais, centrando-se em temas importantes para a governança corporativa, promovendo, assim, práticas mais eficazes.

Banco Mundial www.worldbank.org/Themes/CorporateGovernance

Base de dados e *links* sobre governança.

Seção 8

Um modelo de estatuto de uma organização de empregadores

Todo o texto apresentado se refere à constituição de uma organização de empregadores. O Estatuto apresenta todas as regras importantes e as normas relativas à governança da organização. Não há um formato único para um estatuto de uma organização de empregadores, e, na verdade, a forma prescrita pode variar de acordo com as leis nacionais que vigoram onde a organização é constituída. As páginas seguintes apresentam um modelo completo que ajudará os que estejam criando um estatuto a partir de zero, aqueles que estejam revisando um estatuto vigente, mas obsoleto, ou simplesmente revisando as disposições estatutárias atuais para verificar se elas abrangem efetivamente a maioria dos itens requeridos.

Deve-se observar que a estipulação do modelo de estatuto não apresenta exatamente todos os itens apontados neste guia. Uma organização de empregadores precisa amoldar seu estatuto para suas circunstâncias específicas, o que significa que um único texto-modelo não pode servir para todas as organizações. O modelo aqui fornecido é para ser utilizado mais para estudo do que para reprodução.

PRÁTICAS EFICAZES

ESTATUTOS E NORMAS DA ASSOCIAÇÃO DE EMPREGADORES E FABRICANTES XYZ INC.

As Normas da Associação de Empregadores e Fabricantes XYZ Inc. serão as que se seguem. Estas Normas, adotadas a partir de 1º de abril de 1989, revogam todas as Normas da Associação de Empregadores ABC Inc. anteriores.

1. RAZÃO SOCIAL

O nome da Associação será Associação de Empregadores e Fabricantes XYZ Inc. Ela representará os membros

sob a marca XYZ, sem característica geo-gráfica quando trabalhar de forma cooperativa com outras associações regionais.

2. SEDE LEGAL

A sede legal da Associação estará situada na cidade de XYZ ou em outro lugar onde o Conselho determine.

3. OBJETIVOS

Os objetivos pelos quais é criada a Associação são:

- Oferecer uma organização para apoiar todos os empreendimentos no campo das relações empregatícias e assuntos conexos, da fabricação, do fortalecimento de negócios e do desenvolvimento econômico.
- Representar e promover os interesses de empregadores em todos os assuntos relativos a emprego e para buscar o melhoramento das relações entre empregadores e empregados.
- Apoiar, assessorar, representar e prestar serviços para empregadores e para coordenar as ações de empregadores em todas as matérias vinculadas às relações de emprego.
- Representar e promover os interesses de fabricantes e para apoiar, recomendar, representar e prestar serviços aos fabricantes em assuntos vinculados à indústria.
- Promover, liderar e fortalecer a organização de empregadores, fabricantes e empresas, e desenvolver uma abordagem em comum entre empregadores, organização de empregadores, fabricantes e empresas em todos os assuntos relacionados com relações de emprego, indústria e negócios.

- (f) Assegurar a promoção e a representação adequada dos interesses nacionais e mais amplos dos empregadores, fabricantes e das empresas, e liderar e promover os objetivos das organizações nacionais representativas de empregadores e/ou fabricantes.
- (g) Educar a opinião pública e promover o entendimento dos pontos de vista de empregadores, fabricantes e das empresas.
- (h) Oferecer aos membros a mais ampla variedade de serviços relevantes em todos os aspectos de relações trabalhistas, eficiência produtiva e em qualquer outra necessidade associada.
- (i) Prestar a seus membros serviços de qualidade, adequados a seus propósitos.
- (j) Melhorar o ambiente econômico e de trabalho no qual operam os membros, para facilitar o seu crescimento e o bem-estar geral.
- (k) Fazer esses atos e outras ações incidentais a todos ou a qualquer dos objetivos para os quais a Associação foi constituída.
- (l) Fazer todos aqueles atos que o Conselho da Associação considere adequado.

4. DEFINIÇÕES

4.1 Nestas Normas, exceto se o contexto requeira diferentemente, as expressões usadas terão os seguintes significados:

- **“Grupo Consultivo”** significa qualquer Grupo Consultivo formado de acordo com estas Normas para representar um interesse setorial dentro da Associação.
- **“Assembléia Geral Anual”** significa uma Reunião Geral da Associação convocada de acordo com a Norma 7.1.
- **“Membro do Conselho Fiscal”** significa um integrante do Conselho Fiscal constituído de acordo com a Norma 9.
- **“Conselho Fiscal”** significa o Conselho Fiscal da Associação constituído de acordo com a Norma 9.
- **“Comitê de Sucursal”** significa o Comitê eleito de acordo com a Norma 6.3 para supervisionar o funcionamento da Sucursal.
- **“Membro da Sucursal”** significa um Membro Geral que opera na área geográfica coberta pela Sucursal.
- **“Sucursal”** significa uma Sucursal da Associação estabelecida de acordo com a Norma 6.1.
- **“Executivo Principal”** significa o Executivo Principal da Associação designado de acordo com a Norma 13.1.
- **“Membro do Conselho”** significa um integrante do Conselho constituído de acordo com a Norma 8.1.
- **“Conselho”** significa o corpo de governança da Associação constituído de acordo com a Norma 8.
- **“Assembléia Geral”** significa tanto uma Assembléia Geral Ordinária como uma Assembléia Geral Extraordinária.
- **“Membro Geral”** significa um membro da Associação que cumpre com os critérios estabelecidos na Norma 5.1
- **“Membro de Grupo”** significa um membro da Associação que cumpre com os critérios estabelecidos na Norma 5.5.
- **“Ex-presidente Imediato”** significa o Presidente que detinha este cargo imediatamente antes do atual detentor desse posto de trabalho de acordo com a Norma 8.3(b).

- **“Membro Vitalício”** significa um membro da Associação que cumpre com os critérios estabelecidos na Norma 5.4 e significará também os membros vitalícios da Associação de Empregadores ABC Inc. e da Associação de Fabricantes ABC Inc. na data da primeira assembleia geral ordinária da Associação de Empregadores e Fabricantes XYZ Inc.
- **“Fabricante” e “Fábrica”** significam e incluem qualquer empregador vinculado à produção comercial e a fabricação de bens e produtos a partir de matérias-primas por processos industriais e de maquinaria.
- **“Membro”** significa Membro Geral, Membro de Grupo ou Membro Vitalício.
- **“Organização Representativa Nacional”** significa a organização ou as organizações constituídas para representar coletivamente os interesses nacionais de empregadores e/ou fabricantes.
- **“Normas Antigas”** significam as Normas da Associação de Empregadores ABC Inc.
- **“Presidente”** significa o Presidente da Associação eleito de acordo com a Norma 8.3.
- **“Registro de Membros”** significa o registro dos membros da Associação a ser mantido de acordo com a Norma 14.3.
- **“Representante do Membro”** significa um diretor ou funcionário de um Membro Geral.
- **“Assembleia Geral Extraordinária”** significa uma Assembleia Geral da Associação convocada de acordo com a Norma 7.2.
- **“A Associação”** significa a Associação de Empregadores e Fabricantes XYZ Inc.
- **“Vice-Presidente”** significa o Vice-Presidente da Associação designado de acordo com a Norma 8.1.

- **“Associação de Fabricantes ABC Inc.”** significa a Associação como constituída com base na Lei de Sociedades Anônimas de 1927 e conhecida como Associação de Fabricantes ABC Inc.
- **“Associação de Empregadores ABC Inc.”** significa a Associação como constituída com base na Lei de Sociedades Anônimas de 1927, sob o nome de Associação de Empregadores ABC Inc.

5. FILIAÇÃO

5.1 Filiação Geral:

- (a) A Filiação Geral está aberta a qualquer organização que seja empregadora, proprietária de empresa ou fabricante.
- (b) Um candidato será admitido como um Membro Geral se:
 - (i) Preencher por escrito um formulário de inscrição na Associação prestando as informações exigidas pelo Conselho;
 - (ii) Aceitar cumprir os Regulamentos da Associação;
 - (iii) Aceitar pagar a contribuição anual e qualquer taxa como determina a Norma 5.6 e outras cobranças por serviços ou produtos.
- (c) Cada Membro Geral está obrigado ao pagamento de taxas, de todas as contribuições e de contribuições especiais como determinado pela Norma 5.6.
- (d) A cada ano, em data a ser determinada pelo Conselho, cada Membro Geral fornecerá à Associação aquela informação que o Conselho considerar necessária para o cálculo da contribuição.
- (e) Quando um Membro Geral deixar de fornecer a informação necessária para calcular a sua contribuição, esta será calculada com base na informação fornecida por aquele Membro Geral em um ano anterior.

- (f) Todos os membros da Associação de Fabricantes ABC Inc. serão considerados, desde a data de adoção das Normas, Membros Gerais e com direito a participar em todas as atividades da Associação, incluindo a primeira Assembléia Geral Anual convocada de acordo com a Norma 7.1, como se eles houvessem sido admitidos como membros da Associação sob a Norma 5.1.

5.2 Renúncias:

- (a) Qualquer membro que deseje renunciar à sua filiação na Associação deverá encaminhar ao Executivo Principal um aviso escrito de renúncia assinado pessoalmente ou por um agente legal autorizado.
- (b) A renúncia não se tornará efetiva até que o renunciante tenha pago todas as contribuições anuais, taxas, contribuições especiais ou qualquer outra cobrança devida.
- (c) Qualquer membro que falte ao pagamento integral das contribuições ou cobranças devidas até 12 meses contados a partir da data de vencimento das mesmas deverá ser considerado inadimplente e sua inscrição pode ser cancelada por resolução do Conselho.
- (d) Os membros renunciantes ou inadimplentes não terão nenhum interesse ou direito sobre os fundos da Associação.

5.3 Limites de Responsabilidades:

Os Membros Gerais, de Grupo ou Vitalícios não são associados entre si e, por isso, não estão de modo algum obrigados ou responsabilizados solidariamente pelo descumprimento de qualquer Norma ou Regulamento.

5.4 Filiação Vitalícia:

- (a) A filiação na categoria de membro vitalício pode ser concedida a qualquer indivíduo em reconhecimento por serviços especiais e con-

tribuições à Associação.

- (b) Os Membros Vitalícios serão indicados pelo Conselho e serão eleitos em qualquer Assembléia Geral da Associação.
- (c) A filiação nessa categoria será concedida pelo voto de pelo menos três quartos dos membros presentes em qualquer Assembléia Geral da Associação.
- (d) Por ano, não se concederão mais de duas filiações como Membro Vitalício.
- (e) Os Membros Vitalícios terão direitos a todos os privilégios da Associação (incluindo o direito a voto na eleição de autoridades em qualquer reunião) ou em qualquer outro assunto, mas não terão obrigação de pagamento de qualquer contribuição.

5.5 Filiação de Grupo:

- (a) A filiação como Membro de Grupo pode ser concedida a associações comerciais ou de profissionais ou a outros grupos de empregadores/fabricantes que o Conselho considere ser de benefício mútuo da Associação e do Grupo.
- (b) A filiação como Membro de Grupo dará direito ao Grupo de receber assessorias e informações pertinentes a seus membros.
- (c) As condições, contribuições e taxas de cada Membro de Grupo serão fixadas anualmente pelo Conselho considerando o tipo de organização, sua composição e o nível de serviços a serem prestados.
- (d) A filiação como Membro de Grupo não facultará aos membros individuais do Grupo o acesso a outros serviços da Associação, com exceção daqueles previstos no Acordo de Grupo.

5.6 Contribuições, Honorários e Outras Cobranças:

- (a) Qualquer cobrança de taxas ou contribuições anuais a serem pagas por cada Membro Geral ou de Grupo será determinada por resolução do Conselho. Todas as contribuições anuais terão vencimento e serão pagáveis no primeiro dia do exercício financeiro ou em qualquer outra data a ser fixada pelo Conselho.
- (b) A Associação, a qualquer momento, pode requerer de seus membros uma contribuição especial para cumprir com qualquer necessidade financeira especial da Associação. A resolução dessa medida deverá ser aprovada por votação superior a três quartos dos membros presentes numa Assembléia Geral Extraordinária. O montante da contribuição especial de cada membro, em qualquer exercício financeiro, não poderá exceder o montante pago como contribuição anual pelo respectivo membro para o mesmo ano.
- (c) No caso em que um Membro tenha empresas filiais ou subsidiárias que requeiram ser atendidas por um outro membro da Organização Representativa Nacional, o Conselho pode dispor que estes serviços sejam prestados e cobrados das taxas e contribuições do membro em nome de outros membros da Organização Representativa Nacional.
- (d) O Conselho pode delegar ao Executivo Principal a autoridade para fixar as contribuições, taxas ou cobranças por serviços e produtos não cobertos pela contribuição anual.

5.7 Atraso em Contribuições, Honorários e Cobranças:

- (a) A falta de pagamento de qualquer contribuição, taxa ou outras cobranças por um período de até três meses da data devida permite à Associação suspender todos os serviços ao membro inadimplente, incluindo o direito a voto em qualquer Assembléia Geral. Essa suspensão

não eximirá o membro da responsabilidade de pagamento de qualquer taxa, contribuição ou contribuição especial ou outras cobranças. Se o pagamento do saldo devedor é realizado antes do fim do exercício financeiro, a suspensão poderá ser revogada e os serviços retomados a partir da data do pagamento.

- (b) O Conselho pode autorizar ações legais para recuperar qualquer soma devida à Associação e vencida por um período superior a três meses.

6. SUCURSAIS

- 6.1 O Conselho pode abrir uma Sucursal em qualquer cidade ou numa determinada área geográfica se considera que dentre os Membros Gerais existe uma comunidade de interesse suficiente para providenciar o funcionamento efetivo de tal Sucursal.
- 6.2 O Conselho suprirá a Sucursal de regulamentos internos e normas definindo a função, a operação e a área geográfica da Sucursal.
- 6.3 A Sucursal deverá eleger dentre seus membros um comitê de acordo com os seus regulamentos internos.
- 6.4 Cada Sucursal terá direito a eleger um representante para o Conselho.
- 6.5 O Conselho pode cancelar o funcionamento de qualquer Sucursal se considera que:
 - (a) O funcionamento efetivo da Sucursal se reduziu; ou
 - (b) A Sucursal esteve comprometida com atividades em detrimento da Associação; ou
 - (c) É do interesse da Associação.

O aviso da dissolução de qualquer Sucursal deve ser dado a todos os membros da Sucursal com 28 dias de antecipação.

7. Assembléias Gerais

7.1 Assembléia Geral Anual:

- (a) De acordo com a Norma 7.1(d), a Assembléia Geral Anual deve ser realizada no prazo máximo de seis meses após o encerramento de cada exercício financeiro, em hora e lugar a serem estabelecidos pelo Conselho.
- (b) O objetivo da Assembléia Geral Anual, que não a primeira Assembléia Geral Anual convocada de acordo com a Norma 7.1(d), será avaliar o Relatório Anual e os Demonstrativos Financeiros, eleger o Conselho entrante, designar um auditor para o ano em questão e conduzir outros assuntos especiais especificados pelo Conselho na convocatória da Assembléia Geral Anual.
- (c) A Assembléia Geral Anual elegerá até 19 membros para o Conselho.
- (d) A primeira Assembléia Geral Anual, convocada sob essas novas Normas, será realizada em data a ser decidida pela Associação de Empregadores ABC Inc. em sua Assembléia Geral Anual, convocada de acordo com a Norma 18 das Normas Antigas, para que estas últimas sejam revogadas e as novas Normas adotadas.
- (e) O assunto a ser tratado na primeira Assembléia Geral Anual convocada sob a Norma 7.1(d) será a eleição do Conselho com mandato até a seguinte Assembléia Geral Anual.
- (f) Será considerado aviso suficiente para a primeira Assembléia Geral Anual se os requisitos de aviso das Normas da Associação de Empregadores ABC Inc. foram cumpridos, dado que não há obrigação de avisar os membros da Associação de Fabricantes ABC Inc. considerados Membros Gerais da Associação de acordo com a Norma 5.1(f).

7.2 Assembléia Geral Extraordinária:

- (a) Todas as Assembléias Gerais, que não a Assembléia Geral Anual, serão denominadas Assembléias Gerais Extraordinárias.
- (b) O Executivo Principal, ou, em caso de impossibilidade deste, o Presidente, estará autorizado para convocar uma Assembléia Geral Extraordinária nas seguintes situações:
 - (i) Quando o Conselho considerar necessário discutir qualquer assunto de interesse da Associação, ou
 - (ii) Por solicitação escrita de quaisquer cem Membros Gerais da Associação.
- (c) Se, no prazo de 28 dias desde o recebimento de tal solicitação, o Executivo Principal ou o Presidente não convocar a Assembléia solicitada, ela poderá ser convocada por cem Membros Gerais e todos os custos desta Assembléia serão pagos com fundos da Associação.

7.3 Notificações:

- (a) Com exceção de uma Assembléia Geral Extraordinária convocada por solicitação segundo a Norma 7.2(c), todos os membros deverão receber a notificação com pelo menos 14 dias de antecedência da realização de cada Assembléia Geral Anual ou Extraordinária, especificando a hora, o lugar e os assuntos da reunião.
- (b) Toda obrigação de notificar os membros será considerada cumprida se enviada por correio ao endereço postal ou encaminhada por e-mail ao endereço eletrônico, como registrado na base de dados dos Membros.

7.4 Quórum:

Um quórum será constituído com 30 membros representados pessoalmente em qualquer Assembléia Geral da Associação.

7.5 Direito a voto:

- (a) Cada Membro Geral e cada Membro Vitalício, se presentes, terá direito a votar em todas as Assembléias Gerais.
- (b) Em votação por mãos alçadas, cada Membro Geral e cada Membro Vitalício representados terá direito a um voto.
- (c) Quando a votação é por urna:
 - (i) Cada Membro Geral terá direito a um voto;
 - (ii) Cada Membro Vitalício terá direito a um voto.
- (d) Em todas as Assembléias Gerais, a votação será determinada pela contagem das mãos levantadas, a menos que a maioria dos membros presentes na reunião solicite voto por urna.
- (e) Não será permitida a subdelegação de voto.
- (f) Qualquer Membro Geral com atraso de três ou mais meses no pagamento da contribuição anual na data do aviso de qualquer Assembléia Geral está impedido de votar ou de participar da Assembléia Geral.
- (g) Só um representante de um Membro Geral tem direito a voto em qualquer Assembléia Geral.

- (c) O Ex-presidente imediato será um membro *ex-officio* do Conselho.
- (d) O Executivo Principal terá o direito de comparecer às reuniões do Conselho.
- (e) O Conselho, considerando conveniente, poderá designar integrantes adicionais para o Conselho.

8.2 Eleições:

- (a) Todos os candidatos ao Conselho devem ser representantes de um Membro Geral ou Membro Vitalício indicados por escrito por um mínimo de dois Membros Gerais. Nenhum representante de um Membro Geral será aceito como candidato até que o Membro Geral tenha pago todas as contribuições e honorários devidos à Associação.
- (b) As candidaturas ao Conselho devem ser apresentadas ao Executivo Principal até sete dias antes da data da Assembléia Geral Anual.
- (c) As candidaturas para o Conselho serão efetuadas do modo prescrito e incluirão o nome completo do candidato, o Membro Geral representado pelo candidato, a indústria onde o candidato trabalha e a indicação do candidato pela organização ou empresa.
- (d) Os membros do Conselho serão eleitos por voto à mão alçada exceto se a maioria dos membros presentes na reunião solicitar votação por urna.

8. CONSELHO

8.1 Composição do Conselho:

- (a) O Conselho será composto por um mínimo de dez e um máximo de 19 Membros Gerais ou Membros Vitalícios da Associação, eleitos, além dos representantes das Sucursais, eleitos de acordo com a Norma 6.4.
- (b) O Conselho elegerá, dentre seus integrantes, o Presidente e dois Vice-Presidentes.

- (e) Cada membro do Conselho terá mandato de um ano, a contar da data da Assembléia Geral Anual na qual foi eleito.
- (f) Cada Membro do Conselho será considerado exonerado do seu cargo na data da seguinte Assembléia Geral Anual. Qualquer membro do Conselho poderá ser elegível para reeleição e, se reeleito, começará um novo mandato.

8.3 Presidente

- (a) Um Presidente será eleito pelos membros do Conselho, terá mandato de um ano e será elegível para reeleição.
- (b) O Presidente, ao término de seu mandato, ocupará o posto de Ex-presidente imediato por um ano, desde que o Membro Geral que representa se mantenha como Membro Geral da Associação.
- (c) O Presidente deverá:
 - (i) Presidir todas as Assembléias Gerais, Reuniões do Conselho e outras reuniões da Associação, quando presente;
 - (ii) Assinar as atas das reuniões;
 - (iii) Dirigir as reuniões;
 - (iv) Em caso de igualdade nas votações, ter o voto de desempate.
- (d) Na ausência do Presidente, um Vice-Presidente deterá e poderá exercer todos os poderes do Presidente. Em caso de ausência do Presidente e de ambos os Vice-Presidentes, um membro presente do Conselho será convocado e investido com todos os poderes do Presidente, para esta ocasião.

8.4 Vacância:

- (a) Em caso de renúncia ou falecimento de um Membro do Conselho, ou se por algum motivo um posto no Conselho fica desocupado durante o mandato de um membro, será considerada uma vacância fortuita. A menos que disposto de outro modo, uma carta de renúncia de um membro do Conselho entrará em vigor 30 dias após a data da entrega da carta.
- (b) Qualquer Membro do Conselho será consi-

derado renunciante ao Conselho sem prévio aviso quando:

- (i) Deixar de ser representante de um Membro Geral; ou
 - (ii) For o representante de um Membro Geral que renunciou ou foi suspenso, de acordo com a Norma 16.3, ou expulso da Associação; ou
 - (iii) Deixar de comparecer a três reuniões consecutivas do Conselho sem autorização ou sem apresentar motivo considerado adequado pelo Conselho.
- (c) O Conselho – considerando a distribuição geográfica de seus participantes e a representação de qualquer atividade, indústria ou seção dessas atividades ou indústrias compreendidas dentro da Associação – pode designar um representante de um Membro Geral para ocupar a vaga no Conselho pelo período remanescente do mandato.

8.5 Quórum:

O quórum para uma reunião do Conselho deverá ser maior que 50% do número de integrantes atuais do Conselho na data de cada reunião.

8.6 Poderes do Conselho:

O Conselho terá o poder de dirigir e controlar a Associação e para desempenhar funções conferidas por essas Normas, incluindo o poder para:

- (a) Determinar as políticas da Associação;
- (b) Estabelecer e dissolver as sucursais de acordo com a Norma 6;
- (c) Controlar os fundos da Associação em benefício dos objetivos estabelecidos na Norma 3;
- (d) Investir recursos monetários em bens reais ou

pessoais, ou pedir emprestado por meio de créditos hipotecários, promissórias ou outros documentos com a garantia de qualquer propriedade da Associação;

- (e) Receber, considerar, aceitar ou rejeitar candidaturas para filiação como Membro Geral de acordo com a Norma 5.1(b) ou como Membro de Grupo de acordo com a Norma 5.5.
- (f) Aplicar medidas disciplinares de acordo com a Norma 16;
- (g) Formar empresas subsidiárias limitadas ou *joint ventures*, de propriedade total ou parcial da Associação para executar aquelas atividades que o Conselho considera que seriam mais bem executadas por entidades separadas;
- (h) À sua discrição, oferecer acordos de serviços especiais para indivíduos ou grupos de empregadores, fabricantes ou empresas, inclusive às empresas estrangeiras;
- (i) Designar ou dissolver um Comitê Especial, delegar ou retirar a delegação de qualquer de suas funções a um Comitê Especial, de acordo com a Norma 12;
- (j) Filiar-se ou retirar a filiação a uma Organização Representativa Nacional de acordo com a Norma 15, com a aprovação de três quartos dos votos do Conselho;
- (k) Designar membros da Associação para qualquer Grupo Consultivo, de acordo com o estabelecido no Regulamento do Grupo Consultivo.

O Conselho pode exercer, transacionar ou desempenhar os atos e assuntos que considere necessários ou expedientes para promover os interesses ou políticas da Associação, sob a condição de que, em nenhuma circunstância, os fundos ou ativos da Associação sejam entregues a qualquer membro.

9. CONSELHO FISCAL

- (a) O Conselho de Administração designará um Conselho Fiscal composto pelo Presidente, Vice-Presidentes, Executivo Principal e outros quatro membros do Conselho.
- (b) O Conselho de Administração, se considerar apropriado, poderá delegar ao Conselho Fiscal seus poderes em relação a assuntos orçamentários, financeiros e administrativos, incluindo a designação do Executivo Principal.
- (c) O Conselho Fiscal, considerando apropriado, terá o poder de agregar participantes ao Conselho Fiscal.
- (d) Quatro Membros do Conselho Fiscal (exceto o Executivo Principal) formarão um quórum, desde que sempre incluam o Presidente ou um Vice-Presidente.

10. GRUPOS CONSULTIVOS

- (a) A Associação pode, em qualquer Assembléia Geral, pelo voto de mais de três quartos dos membros representados, criar Grupos Consultivos. Na decisão de constituir um Grupo Consultivo, a Associação definirá:
 - (i) os objetivos para os quais o Grupo é criado, e
 - (ii) a composição do Grupo Consultivo.
- (b) Qualquer Grupo Consultivo criado de acordo com esta Norma deverá cumprir com as Normas e Objetivos da Associação.
- (c) Se a Associação vota pela criação de um Grupo Consultivo de acordo com essa Norma, deverá fazer a emenda correspondente nos estatutos de acordo com a Norma 18 para providenciar o estabelecimento do Grupo Consultivo, incluindo os objetivos e a composição do Grupo.

(d) Qualquer Grupo Consultivo criado sob essas Normas (incluindo o Grupo de Ação Industrial criado de acordo com a Norma 11) pode decidir, pela aprovação de três quartos do Grupo Consultivo, que o Grupo Consultivo seja dissolvido, e a Associação acatará tal decisão e emendará adequadamente as Normas da Associação.

(e) Qualquer Grupo Consultivo criado sob essas Normas (inclusive o Grupo de Ação Industrial criado de acordo com a Norma 11) poderá, consultando o Conselho, formular uma Estratégia do Grupo Consultivo que deverá dispor o contexto político sob o qual o Grupo Consultivo funcionará.

A Estratégia do Grupo Consultivo deverá ser coerente com a política da Associação determinada pelo Conselho, de acordo com a Norma 8.6(a).

11. GRUPO DE AÇÃO INDUSTRIAL

11.1 Dentro da Associação deverá haver um Grupo de Ação Industrial que será:

- (a) um Grupo Consultivo para os propósitos dessas Normas, e
- (b) formado com o propósito de representar os interesses dos industriais que são membros da Associação.

11.2 O Grupo de Ação Industrial será integrado por:

- (a) aqueles membros do Conselho que são fabricantes (“Fabricantes do Conselho”); e
- (b) outros membros da Associação que são fabricantes e que foram indicados pelos Fabricantes do Conselho e designados para o Grupo de Ação Industrial, por decisão da maioria do Conselho; e
- (c) o Presidente, os Vice-presidentes e o Executivo Principal da Associação.

11.3 O Presidente, os Vice-presidentes e o Executivo Principal da Associação são membros *ex-officio* do Grupo de Ação Industrial.

11.4 Os objetivos do Grupo de Ação Industrial serão:

- (a) promover, ajudar, preservar, estimular, desenvolver e proteger as indústrias locais e nacionais;
- (b) desenvolver políticas e iniciativas em todos os assuntos de interesse específico do setor industrial;
- (c) representar o setor industrial em temas de interesse específico dos fabricantes, atuando como identidade e porta-voz do setor;
- (d) fazer essas e outras ações que pareçam necessárias ou desejáveis para o alcance de um ou de todos os objetivos acima apresentados.

11.5 De acordo com os objetivos expostos na Norma 11.4, o Grupo de Ação Industrial garantirá o cumprimento das Normas e dos Objetivos da Associação.

11.6 O Grupo de Ação Industrial pode, de acordo com essas Normas, regular seus próprios procedimentos.

12. COMITÊS ESPECIAIS

- (a) Os Comitês Especiais podem ser criados e dissolvidos pelo Conselho, com o propósito de pesquisar e/ou atuar em qualquer assunto relacionado aos objetivos ou atividades da Associação.
- (b) O Conselho pode designar Comitês Especiais para tratar de qualquer assunto relacionado com os objetivos da Associação.
- (c) O Presidente, os Vice-presidentes e o Executivo Principal terão direito a participar como membros *ex-officio* desses Comitês Especiais.
- (d) Os Comitês Especiais não podem incorrer em gastos sem prévia autorização do Conselho.

13. EXECUTIVO PRINCIPAL

- (a) O Conselho de Administração, por recomendação do Conselho Fiscal, deverá designar um Executivo Principal (ou CEO), com remuneração e condições de trabalho a serem determinadas periodicamente.
- (b) O Executivo Principal também atuará como Secretário e Tesoureiro da Associação e estará subordinado ao Conselho em todos os aspectos.
- (c) O Executivo Principal poderá designar outros funcionários, quando necessário, para a gestão eficiente da Associação.

14. ADMINISTRAÇÃO

14.1 Finanças:

- (a) O exercício financeiro da Associação será determinado periodicamente pelo Conselho.
- (b) Todas as somas pagas por contribuições anuais, taxas, honorários ou outras cobranças, serão recebidas pelo Executivo Principal que as depositará imediatamente no banco indicado pelo Conselho. Os nomes constantes das contas bancárias deverão incluir as palavras “Associação de Empregadores e Fabricantes XYZ Inc”. Tais fundos estarão totalmente à disposição do Conselho para os objetivos da Associação ou para o cumprimento de obrigações contratuais para os quais os fundos foram previstos.
- (c) O Conselho autorizará o Executivo Principal ou outra pessoa designada pelo Conselho a preencher e emitir cheques das referidas contas, ou a pagar somas autorizadas pela Associação, mas estes cheques serão assinados ou endossados como indicado periodicamente pelo Conselho.
- (d) O Executivo Principal manterá os registros financeiros e afins da Associação, sob supervisão do Conselho.

- (e) Os demonstrativos financeiros da Associação serão examinados uma vez por ano pelo Auditor da Associação, designado anualmente na Assembléia Geral da Associação. Qualquer membro do Conselho Regional de Contabilidade, que não seja membro do Conselho de Administração, será elegível para o cargo de Auditor. No caso em que o cargo de Auditor esteja desocupado por razão de morte, renúncia ou outro motivo, o Conselho designará um outro Auditor, e este, assim nomeado, estará no cargo até o fim do mandato do Auditor cujo cargo foi ocupado. Ao Auditor se pagará honorários de acordo com o negociado pelo Conselho.

14.2 Timbre:

- (a) Haverá um timbre da Associação, o qual conterá as palavras “O Timbre Geral da Associação de Empregadores e Fabricantes XYZ Incorporated”.
- (b) O timbre da Associação estará sob a custódia do Executivo Principal e será posto em todos os documentos necessários, na presença de pelo menos um membro do Conselho Fiscal e do Executivo Principal, ou alternativamente, de dois membros do Conselho Fiscal.
- (c) O timbre pode ser modificado ou renovado em qualquer Assembléia Geral da Associação pelo voto de não menos de três quartos dos membros presentes.
- (d) O Executivo Principal deverá manter um registro do uso do timbre e deverá informar sobre o seu uso nas reuniões do Conselho Fiscal.

14.3 Base de Dados dos Membros:

A Associação terá uma base de dados dos filiados, mostrando, de cada um, o nome e o último endereço postal e/ou eletrônico conhecido. Esta base de dados deverá ser mantida atualizada.

15. ORGANIZAÇÕES REPRESENTATIVAS NACIONAIS

15.1 A Associação estará filiada à Organização Representativa Nacional de Empregadores, de acordo com a Norma 8.6(j).

15.2 A Associação estará filiada à Organização Nacional Representativa de Fabricantes, de acordo com a Norma 8.6(j).

16. PODERES DISCIPLINARES

16.1 O Conselho terá o poder de disciplinar qualquer Membro da Associação.

16.2 Os poderes disciplinares poderão ser exercidos se um membro:

- (a) viola qualquer Norma ou regulamento interno da Associação;
- (b) desonra ou desmerece a Associação;
- (c) é culpado de conduta imprópria para com um Membro da Associação;
- (d) está comprometido em uma atividade empresarial que pode gerar conflito de interesse com os objetivos da Associação.

16.3 Penalidades Disciplinares:

As medidas disciplinares que podem ser impostas, de acordo com a Norma 16, são:

- a) Reprimenda;
- b) Suspensão interina até a audiência de objeções;
- c) Suspensão;
- d) Expulsão.

16.4. Procedimento Disciplinar:

- (a) O Conselho notificará o Membro, com antecedência mínima de 28 dias, da audiência de qualquer objeção ou objeções contra o Membro, de acordo com a Norma 16.2.
- (b) O Membro pode responder às objeções de forma escrita ou por apresentação pessoal ante o Conselho. Se o Membro decide apresentar-se pessoalmente, deve avisar por escrito sua intenção, até três dias antes da audiência, junto com um resumo do assunto em questão.
- (c) O Conselho deverá conduzir a audiência de um modo informal, mas dará a cada uma das partes a oportunidade justa para ser ouvida.
- (d) O Conselho não estará limitado por nenhuma regra de evidência.
- (e) A decisão do Conselho será tomada pelo voto da maioria do Conselho presente e a decisão tomada será final em todos os aspectos.

16.5 Suspensão interina:

O Conselho pode, antes ou durante qualquer audiência de uma objeção, dar uma ordem de suspensão interina quando considere que a objeção é séria o suficiente para tomar essa medida, ou é do interesse da Associação ou de seus membros.

16.6 Suspensão:

- (a) No caso de imposição de uma penalidade de suspensão conforme a Norma 16.3(b) e (c), o Membro (enquanto constar do Registro de Membros), não estará facultado a exercer qualquer um dos direitos e privilégios da filiação durante o período de suspensão, com exceção dos contidos na Norma 19.
- (b) Após expirar o período de suspensão, o Membro recuperará todos os direitos e privilégios da filiação.

16.7 Expulsão:

- (a) Em caso de expulsão, o Membro deverá pagar todas as contribuições, honorários ou outros gastos devidos à Associação.
- (b) O Membro expulso será removido do Registro de Membros e não estará facultado a exercer nenhum direito ou privilégio de filiação, incluindo aqueles contemplados na Norma 19.
- (c) Qualquer Membro expulso pode apresentar-se para readmissão após um período de 12 meses a contar da data na qual a expulsão foi efetivada. O Conselho pode aceitar ou rejeitar a filiação e impor os termos e condições que considere pertinentes.

17. NORMAS DA ASSOCIAÇÃO

Todo Membro terá direito a uma cópia das Normas da Associação.

18. EMENDAS ÀS NORMAS

As Normas da Associação podem ser revisadas, anuladas ou emendadas em qualquer Assembléia Geral pelo voto da maioria de três quartos dos Membros representados.

19. INTERPRETAÇÃO DAS NORMAS

Se surgir alguma dúvida quanto à correta interpretação destas Normas, a decisão do Conselho, desde

que registrada no Livro de Atas da Associação, será definitiva.

20. LIQUIDAÇÃO OU DISSOLUÇÃO

20.1 A Associação pode ser liquidada por resolução aprovada por uma maioria de três quartos dos membros presentes na Assembléia Geral convocada de acordo com o Artigo 31 da Lei de Sociedades Anônimas de 1927.

20.2 A votação será efetuada por urna.

20.3 Se em algum momento a Associação é posta em liquidação ou dissolvida pelo Registro de Sociedades Anônimas, a pessoa ou as pessoas designadas como liquidantes deverão reter os recursos líquidos da venda e liquidação das propriedades da Associação depois do pagamento de todos os débitos, custos e obrigações da Associação e do Conselho e de todas as despesas vinculadas com essa liquidação ou dissolução. Esses recursos serão distribuídos entre os atuais membros filiados, em partes equivalentes à contribuição de cada membro em relação ao total de contribuição arrecadado durante o exercício financeiro anterior ao que se dispôs a liquidação ou dissolução.

Esta distribuição aos membros estará sujeita à dedução de qualquer dívida, de contribuição ou honorários, que o membro apresente junto à Associação.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA - CNI

DIRETORIA EXECUTIVA - DIREX

Unidade de Relações do Trabalho e Desenvolvimento Associativo - RT

Gerente-Executivo

Emerson Casali

Equipe técnica

Camilla Cavalcanti

Revisora técnica

Priscilla Flori

Núcleo de Editoração CNI

Produção Editorial

SUPERINTENDÊNCIA CORPORATIVA - SUCORP

Unidade de Comunicação Social - UNICOM

Criação da capa

SUPERINTENDÊNCIA DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS - SSC

Área Compartilhada de Informação e Documentação - ACIND

Renata Lima

Normalização

Tradutora

Beatriz Coimbra

Quiz Design Gráfico

Eduardo Menezes

Projeto Gráfico

Dupligráfica Editora Ltda

Una organización de empleadores eficaz

Guia I – Buen gobierno
Guia II – Estrategia
Guia III – Cabildeo*
Guia IV – Generación de ingresos

* Traduzido para o português pela Confederação Nacional da Indústria – CNI, com o título: Guia III - Lobby

Este conjunto de guias intitulado “Uma organização de empregadores eficaz” foi criado para ajudar diretores, executivos e gerentes de organizações de empregadores a criar e administrar essas organizações de forma mais estratégica e eficaz.

Seus destinatários principais são os encarregados de estabelecer, criar e gerir organizações nacionais de empregadores nos países em vias de desenvolvimento e em economias em transição. Não obstante, também oferece inúmeros conselhos às organizações setoriais e regionais criadas para representar e defender os interesses de empregadores, e ajuda a gerir as organizações nacionais de empregadores nos países desenvolvidos. Isto se aplica, especialmente, às organizações que pretendam realizar uma revisão estratégica de sua forma de funcionamento.

Escritório de Atividades para Empregadores
Repartição Internacional do Trabalho
CH-1211 Genebra 22
Suíça
Fax: (+41 22) 7998948
e-mail: actemp@iol.org



Uma organização de empregadores eficaz

Uma série de guias práticos para a criação e gestão de organizações de empregadores eficazes



Um enfoque estratégico para a gestão das organizações de empregadores

Desenvolvendo, definindo e executando um plano de negócios sustentável

Guia II - Estratégia

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA - CNI

Armando de Queiroz Monteiro Neto

Presidente

Diretoria Executiva

José Augusto Coelho Fernandes

Diretor

Rafael Esmeraldo Lucchesi Ramacciotti

Diretor de Operações

Marco Antonio Reis Guarita

Diretor de Relações Institucionais

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO – OIT



Uma organização de empregadores eficaz

Uma série de guias práticos para a criação e gestão de organizações de empregadores eficazes

Guia II - Estratégia

Um enfoque estratégico para a gestão das organizações de empregadores

Desenvolvendo, definindo e executando um plano de negócios sustentável



Produzido para o Escritório de Atividades para os Empregadores da Organização Internacional do Trabalho por professores do MBA sobre Organizações Internacionais da Universidade de Genebra.

**Brasília
2008**

Copyright © Organização Internacional do Trabalho – 2005

As publicações da Repartição Internacional do Trabalho gozam da proteção dos direitos de propriedade intelectual devido ao protocolo 2, anexo à Convenção Universal sobre Direito do Autor. Entretanto, trechos dessas publicações podem ser reproduzidos sem autorização, com a condição de que se mencione a fonte. Os direitos de reprodução ou de tradução podem ser obtidos mediante solicitação ao Escritório de Publicações (Direitos do Autor e Licenças), Repartição Internacional do Trabalho CH 1211, Genebra 22, Suíça. Essas solicitações serão bem-vindas.

A edição original desta obra foi publicada pela Repartição Internacional do Trabalho, Genebra, sob o título *Una organización de empleadores eficaz. Una serie de guías prácticas para la creación de organizaciones de empleadores eficaces. Guía II: Estrategia*. Copyright - 2005 Organização Internacional do Trabalho.

Traduzido e reproduzido de acordo com autorização.

As designações empregadas nas publicações da OIT, as quais estão em conformidade com a prática seguida pelas Nações Unidas, bem como a forma em que aparecem nas obras, não implica juízo de valor por parte da OIT no que se refere à condição jurídica de nenhum país, área ou território citados ou de suas autoridades, ou, ainda, concernente à delimitação de suas fronteiras.

A responsabilidade pelas opiniões contidas nos estudos, artigos e outras contribuições cabe exclusivamente ao(s) autor(es) e a publicação dos trabalhos pela OIT não constitui endosso às opiniões nelas expressadas.

As referências a nomes de empresas, produtos comerciais e processos não representam aprovação pela OIT, bem como a omissão do nome de determinada empresa, produto comercial ou processo não deve ser interpretada como um sinal de sua desaprovação por parte da OIT.

Disponível também em inglês, francês e espanhol.

FICHA CATALOGRÁFICA

O68g

Organização Internacional do Trabalho.

Guia II : estratégia : um enfoque estratégico para a gestão das organizações de empregadores: desenvolvendo, definido e executando um plano de negócios sustentável. / Organização Internacional do Trabalho. – Brasília : CNI, 2008.

68 p. : il. ; 21 cm.

ISBN 978-85-88566-98-9

Tradução de: Guia II: estratégia

1. Empregadores 2. Administração e organização 3. Estratégia I. Título

CDU: 328.184

CNI

Confederação Nacional da Indústria
Setor Bancário Norte
Quadra 1 – Bloco C
Edifício Roberto Simonsen
70040-903 – Brasília – DF
Tel.: (61) 3317- 9001
Fax: (61) 3317- 9994
<http://www.cni.org.br>

Serviço de Atendimento ao Cliente - SAC
Tels.: (61) 3317-9989 / 3317-9992
sac@cni.org.br

A publicação da Série Uma Organização de Empregadores Eficaz é uma iniciativa da Confederação Nacional da Indústria no âmbito do Programa de Desenvolvimento Associativo. Executado em parceria com as Federações de Indústria, este Programa busca modernizar os sindicatos de empregadores e fortalecer sua atuação na defesa dos interesses da Indústria, contribuindo para a competitividade das empresas e o desenvolvimento sustentável do País. Neste sentido, são desenvolvidas diversas ações, relacionadas a capacitação de lideranças, planejamento e gestão dos sindicatos empresariais, marketing associativo e serviços para associados.

Os quatro guias desta Série foram publicados originalmente pela Organização Internacional do Trabalho em inglês e espanhol e abordam os seguintes temas:

- Guia I - Governança
- Guia II - Estratégia
- Guia III - Lobby
- Guia IV - Geração de Recursos

A CNI entende que o conteúdo destes guias é importante contribuição para a atuação e gestão de organizações de representação empresarial.



Sumário

Seção 1	Como usar este guia 7
Seção 2	As Organizações de Empregadores e o Planejamento Estratégico 11
Seção 3	Elaborando uma declaração de missão 17
Seção 4	Estabelecendo as prioridades estratégicas de consenso 23
Seção 5	Transformando as prioridades estratégicas em objetivos e planos de trabalho 35
Seção 6	Medindo e revisando os avanços 43
Seção 7	Esquema para a elaboração de um plano estratégico e <i>checklist</i> final 45
Seção 8	O que dizem os <i>experts</i> em ciências empresariais (contribuição de I. H. Dror – Universidade de Genebra) 55
Seção 9	Outras leituras e fontes de informação sobre planejamento estratégico e associações empresariais 63

Seção 1 Como usar este guia

Uma abordagem estratégica para a gestão de organização de empregadores é o segundo de uma série de guias que compõem a coleção **Uma Organização de Empregadores Eficaz**. A série como um todo pretende ajudar executivos, diretores e gerentes em organizações de empregadores a construir e a gerir suas organizações de forma mais estratégica e eficaz. Está dirigida fundamentalmente àqueles que se dedicam ao estabelecimento e à gestão de organizações de empregadores de âmbito nacional em países em desenvolvimento e em economias em transição. A série também oferece ampla assessoria às organizações de empregadores regionais ou setoriais que tenham a função de representar os interesses de empresas, e será

de utilidade para as organizações de empregadores de âmbito nacional nos países desenvolvidos. Este é especialmente o caso das organizações que estejam planejando fazer uma revisão estratégica do modo como vêm operando.

Uma abordagem estratégica para a gestão de organização de empregadores apresenta um esquema passo a passo para o desenvolvimento e a execução de um plano de negócios sustentável. Contém uma série de instrumentos práticos que ajudarão os dirigentes das organizações de empregadores a revisar a sua atual estratégia de negócios ou a desenvolver uma a partir do zero. Os instrumentos são de quatro tipos:

Checklists

Checklists: As *checklists* ajudam a determinar qual é a situação atual de sua organização, a identificar as deficiências estratégicas e a planejar formas de elaboração e execução de uma estratégia de lobby bem-sucedida.

Melhores práticas

Melhores práticas: As melhores práticas proporcionam exemplos de como outras organizações lidaram com os problemas que você enfrenta.

Exercícios práticos

Exercícios práticos: Os exercícios práticos podem ser utilizados individualmente, em grupos de trabalho ou por órgãos responsáveis pela tomada de decisões.

Citações-chave

Citações-chave: As citações-chave de autores respeitados ilustram os pontos mais importantes; você pode usá-las em sua própria fala e documentos.

Este guia da série **Uma organização de empregadores eficaz** trata da elaboração e da execução de planos estratégicos. Começa com a relevância do planejamento estratégico e continua descrevendo os passos-chave no planejamento estratégico e no seu processo de execução.

A seção Elaborando uma declaração de missão apresenta a importância de uma declaração de missão para a organização, além do estabelecimento de visão e valores como um ponto de ancoragem crucial para os membros com os quais a organização trabalha e para aqueles que trabalham nela. Apresenta também conselhos, orientações práticas, exercícios e uma *checklist* para apoiar o desenvolvimento ou a revisão da declaração da missão, visões e valores.

Na seção Estabelecendo as prioridades estratégicas de consenso é sugerido um esquema analítico simples para a coleta de dados, gerando uma série de opções estratégicas para seleção dos mesmos, e de como conseguir o respaldo dos comitês-chave de gestão, dos empregados da organização de empregadores e dos membros para o seu plano estratégico.

Em Transformando as prioridades estratégicas em objetivos e planos de trabalho, é examinada a importante questão de transportar um documento técnico para a realidade cotidiana. A seção dá idéias de como transformar o plano estratégico em objetivos individuais, departamentais, organizacionais e em planos de trabalho.

Medindo e revisando os avanços trata com o mais importante, mas geralmente também o mais negligenciado dos aspectos relativos ao planejamento estratégico; que é medir as conquistas e revisar os planos à luz da experiência.

A seção 7 do guia oferece um esquema para desenvolver um plano estratégico. O esquema é um guia de planejamento passo a passo dirigido especialmente aos que trabalham com recursos limitados. Em seguida à apresentação do esquema há uma lista sumária de “certos e errados” estratégicos e um *checklist* final, que agrega os *checklists* específicos encontrados ao final da maioria das seções, em um instrumento de revisão integral da organização. Estes *checklists* podem ser usados ao final

da leitura do guia de estratégia para facilitar o plano de ação ou podem ser usados de início, como medida de referência, para determinar a situação de sua organização em relação ao planejamento estratégico.

Quase no final do guia, é apresentado um breve panorama da bibliografia acadêmica em planejamento estratégico – o que dizem os experts em ciências empresariais. Esta seção reúne, num contexto acadêmico, todos os instrumentos analíticos sugeridos neste guia. É uma seção independente que oferece ao leitor a informação acadêmica básica em desenvolvimento estratégico e indica fontes de leituras adicionais sugeridas na seção 9. A seção não se associa especificamente a organizações de empregadores e pode ser usada de forma independente como uma breve introdução ao conceito de planejamento estratégico.

Finalmente, em Outras Leituras e fontes de informação sobre planejamento estratégico e organizações de empregadores são identificadas outras leituras ou consultas adicionais e são sugeridas fontes de informação para as organizações de empregadores. Há relativamente pouca disponibilidade de material sobre planejamento estratégico e sua implantação dirigida especificamente às organizações de empregadores e, grande parte do material existente foi elaborado pelo Escritório de Atividades para Empregadores da Organização Internacional do Trabalho.

Os quatro guias da série **Uma organização de empregadores eficaz** foram concebidos como ferramentas de uso múltiplo. Ainda que este guia sobre estratégia possa ser relativamente conciso e de fácil leitura, lê-lo do princípio ao fim não é a única e nem a melhor maneira de aproveitá-lo ao máximo. Muitas vezes, as organizações podem estar em etapas diferentes do processo de planejamento estratégico e necessitam aprofundar o trabalho em áreas específicas. Por exemplo, a prioridade essencial pode ser converter uma declaração de missão num plano estratégico ou um plano estratégico em processos operacionais reais. De modo similar, uma organização de empregadores poderia começar elaborando uma declaração de missão e deixar o detalhamento de planejamento estratégico para uma fase posterior. É claro que é melhor trabalhar seguindo o processo até

o final, mas uma organização que já dispõe de uma declaração de missão clara e bem compreendida estará em melhor situação que outra que não a tenha.

No entanto, deve-se destacar que uma organização trabalhando a partir do zero na criação e na revisão de um plano estratégico deveria evitar saltar algum passo do processo, especialmente os que envolvam a consideração de opções estratégicas ou o comprometimento de grupos importantes. O tempo que se ganharia saltando etapas e restringindo a comunicação não compensará a perda posterior porque os avanços assim obtidos não serão produtos de uma reflexão ampla ou não serão

aceitos por aqueles que vão ter um importante papel a cumprir na sua execução.

Finalmente, este é um breve guia para um assunto complexo. Não pretende ser exaustivo nem conter idéias originais. O guia em grande parte se apoiou em materiais já existentes sobre o tema de governança em geral. Presta especial atenção ao trabalho efetuado com as organizações de empregadores e aproveitou a experiência dos autores na observação do que é ou não eficaz na prática cotidiana. No texto e nas sugestões de outras leituras procurou-se reconhecer a diversidade das fontes utilizadas.

Seção 2

As organizações de empregadores e o planejamento estratégico

As organizações de empregadores num mundo em rápida transformação

Citação-chave

“Se um homem não sabe a que porto se destina, nenhum vento lhe será favorável.”

Sêneca,
dramaturgo romano, filósofo e político,
5 a.C. – 65 d.C.

Atualmente, as organizações de empregadores em todo o mundo estão enfrentando novos e maiores desafios.

Nos países em desenvolvimento a batalha continua sendo simplesmente sobreviver. Os principais problemas para essas organizações consistem em garantir um número suficiente de membros para fazê-las representativas; gerar um nível adequado de contribuições, receitas por prestação de serviços ou honorários suficientes para cumprir com a folha de pagamento, e atrair e manter o pessoal, que lhes darão vantagens competitivas num mercado de trabalho cada vez mais dominado por advogados e consultores. Estes desafios com frequência se encontram presentes no entorno onde a organização está trabalhando para se estabelecer como uma “voz das empresas” confiável, ao mesmo tempo em que ainda precisa persuadir o governo de que a voz do empregador tem de ser levada em consideração.

Nas economias em transição, incluindo as do centro e leste da Europa, desde a caída do comunismo em 1989, surgiram novas organizações de empregadores. Elas não têm antecedentes de filiados ou um portfólio de serviços a partir do qual possam construir uma base de associados, e devem criar um papel sustentável num mercado difícil e competitivo, onde muito dos fatores que apoiaram e encorajaram o relativo sucesso de seus equivalentes ocidentais não existem. Os sindicatos são fracos; a noção de necessidade de solidariedade entre

os empregadores é ainda mais frágil e os governos são geralmente relutantes a compartilhar o espaço de tomadas de decisões com as empresas, com os trabalhadores ou com ambos.

Nos países desenvolvidos, as rápidas mudanças nas relações trabalhistas e o abandono das negociações coletivas para um bloco de empregadores pressionam, cada vez mais, as organizações de empregadores a reverem a composição dos serviços prestados, baseada historicamente em negociação em nome das empresas para a determinação dos salários e benefícios. Isto tem levado à promoção de novos serviços, fusões e associações com outras organizações representantes de interesses de empresas e a programas de redução de custos. Algumas destas iniciativas foram bem sucedidas e outras nem tanto.

Ao mesmo tempo, nunca antes havia sido tão necessário contar com uma “voz das empresas” clara e bem articulada em tantos assuntos e para tantos destinatários. Também poucas vezes antes foi vista a necessidade de influir na criação e na manutenção de um ambiente propício para a atividade empresarial numa época de grandes mudanças, como a atual, e nem os programas de ação haviam sido tão amplos e complexos. Questões como globalização e competitividade nacional, ética empresarial, proteção do meio ambiente, liberdade de comércio, regulamentação de produtos e de embalagens e reformas do mercado laboral, todas se encontram presentes no programa atual de trabalho de uma organização de empregadores.

A necessidade de uma abordagem estratégica

As organizações de empregadores enfrentam uma demanda crescente por serviços, fortes pressões sobre as receitas e limitação de recursos internos. Estabelecer prioridades e obter os recursos necessários para permitir que a organização promova os interesses das empresas em âmbito nacional, regional e global exigem a

abordagem estratégica para determinar as prioridades e o modo eficiente de levá-las à prática.

O planejamento estratégico nas empresas do setor privado, que as organizações de empregadores representam, constitui um elemento de trabalho plenamente aceito dentro das atividades e que poucos poderiam questionar ou criticar. As empresas trabalham com grandes somas de recursos financeiros, investem em bens de capital caros e complexos e muitas vezes operam em escala transnacional. Ademais, os seus gerentes e diretores confiam em ter os seus acionistas convencidos de que eles sabem o que fazem.

As complexidades enfrentadas pelas organizações de empregadores podem ser diferentes, mas não são menos desafiantes que as enfrentadas pelas empresas do setor privado. Em geral, as organizações de empregadores têm:

- Objetivos amplos e complexos;
- Uma enorme gama de opções de serviços oferecidos;
- Uma base de clientes muito exigente – seus filiados;
- Recursos limitados.

Neste contexto, o planejamento estratégico é o único modo racional de priorizar o uso dos recursos e, ao mesmo tempo, de assegurar a compreensão e o apoio de seus filiados para os objetivos da organização. As organizações de empregadores simplesmente não podem fazer tudo o que lhes é pedido e, muitas vezes, dispor de um contexto claro de plano estratégico ajuda a apresentar e a tomar decisões difíceis. Como benefício adicional, o desenvolvimento de um plano estratégico melhora a comunicação interna e externa e fortalece o trabalho em equipe nos diversos comitês existentes dentro das organizações de empregadores.

Planejamento estratégico na prática

Apesar desta relativamente simples (mas convincente) análise, uma pesquisa¹ realizada em organizações de empregadores sobre a conversão da declaração de mis-

são em estratégia, objetivos e sistemas de gestão de desempenho indica que ainda há muito a ser feito.

Existe uma declaração de missão por escrito	78%
A declaração de missão gera uma estratégia empresarial por escrito	28%
A estratégia empresarial se converte em objetivos empresariais	33%

Mais de três quartos das organizações de empregadores têm uma declaração de missão por escrito; isto é mais ou menos similar ao apresentado por seus membros – empregadores do setor privado. O que surpreende é que só cerca de um terço das organizações de empregadores convertem as suas declarações de missão em estratégia e/ou objetivos empresariais.

O estudo da OIT também perguntou como as organizações de empregadores publicam estes documentos estratégicos. Dada a necessidade de fazer com que estes objetivos sejam compreendidos por seus filiados, filiados em potencial e por aqueles que procuram influenciar, os resultados, abaixo apresentados, são significativos.

	Publicação interna	Publicação interna e externa
Declaração de missão	78%	38%
Estratégia empresarial	28%	8%
Objetivos empresariais	33%	5%

Os dados das organizações de empregadores em países desenvolvidos e em desenvolvimento mostram que os resultados nos primeiros são um pouco melhores. Esse nível de desempenho superior, no entanto, não dá margem a justificar a soberba. Menos de 50% das organizações de empregadores em países desenvolvidos têm uma estratégia empresarial e só um terço delas estabeleceram, a partir das estratégias, objetivos empresariais por escrito.

¹ SIMPÓSIO INTERNACIONAL DA OIT SOBRE O FUTURO DAS ORGANIZAÇÕES DE EMPREGADORES, 1999. Relatório. [s.l.], Abril, 1999.

Uma necessidade indiscutível – mas fortes razões para não fazer

O planejamento estratégico fornece instrumentos importantes para:

- Examinar as razões da existência da organização;
- Definir as estratégias essenciais que propiciarão a missão empresarial;
- Estabelecer planos de trabalho com base nestas estratégias essenciais; e
- Unir a organização e os seus membros para trabalhem em prol de metas compreendidas e em comum.

Pelas evidências apresentadas pela OIT parece que os executivos das organizações de empregadores ainda precisam ser convencidos da necessidade de reservar um tempo da sua sobrecarregada agenda para identificar as prioridades-chave que trarão benefícios qualitativos ao setor operacional em que seus filiados atuam.

Em geral, um dos seguintes fatores ou uma combinação deles impede que as organizações de empregadores dediquem tempo e energia ao planejamento estratégico:

- O volume de assuntos de rotina ou críticos no dia-a-dia impede a visão em perspectiva de longo prazo;
- O êxito das estratégias usadas no passado pode levar os executivos a pensar que os problemas atuais podem ser resolvidos aplicando soluções já testadas e provadas;
- A falta de dados objetivos sobre as opiniões dos membros, os níveis de filiação, a utilização dos serviços ou as pressões dos competidores; ou, simplesmente,
- Resistência à mudança.

Com muita frequência, a decisão de estabelecer uma estratégia, pela primeira vez, ou de revisar uma estratégia obsoleta é causada por uma crise. Em geral a crise pode ser resultante da perda de um membro-chave ou de um grupo de membros; do avanço de um competidor no mercado de um serviço consolidado e rentável; do colapso de um serviço lucrativo; de uma mudança na equipe de gerentes de alto escalão; da perda repen-

tina de empregados importantes com conhecimentos fundamentais; de uma grande queda de recursos ou de uma mudança radical no ambiente de trabalho.

Em qualquer das circunstâncias acima apresentadas o planejamento estratégico traz um problema maior para as organizações de empregadores. O processo de planejamento vai exigir tempo, energia e dedicação. A iminência de uma crise financeira ou organizacional não é a ocasião mais propícia para tomar decisões no âmbito do planejamento estratégico.

Convencendo os responsáveis pela decisão

Na ausência de uma situação de crise, o desenvolvimento de um plano estratégico demandará decisões difíceis e o processo deve ser guiado e apoiado pela mais alta hierarquia da organização. Isto leva ao primeiro desafio para os que defendem uma revisão estratégica radical: convencer os líderes da organização de empregadores a comprometer-se incondicionalmente com o processo e com os seus resultados.

Em geral, será preciso preparar uma apresentação escrita ou verbal para provocar a discussão entre os responsáveis pela tomada de decisão na organização. É óbvio que os conteúdos podem variar, mas os principais elementos serão:

- Um estudo das tendências, recentes e atuais, de filiação e de financiamento da organização;
- A intenção de prestar melhores serviços aos membros conjugando estreitamente os serviços oferecidos com as suas necessidades;
- A identificação dos desafios atuais e futuros concernentes à organização, como, por exemplo, evolução dos competidores, tendências nas relações trabalhistas, agenda do governo;
- Uma predição de onde estará a organização nos próximos três ou cinco anos “caso se continue no mesmo caminho”.

Se depois de revisada cada uma destas questões, a alta hierarquia da organização ainda tiver dúvidas significativas ou não assumir o compromisso, é melhor não começar um processo de planejamento estratégico.

Exercício prático

Se o corpo de gerentes decide continuar com o processo, há algumas perguntas imediatas que precisam ser consideradas. Tendo a sua organização em mente, reflita sobre as seguintes questões

Quem vai desenvolver o plano?	Que ajuda você vai precisar?
Que processo usará?	Em quanto tempo o plano será desenvolvido?
Quais são os eventos críticos?	Quem aprovará o plano?
Como você se organizará para manter o seu pessoal e os filiados envolvidos e informados?	Você terá um orçamento?

Não há respostas simples para estas perguntas. Dependerão do tamanho, da forma e da complexidade da *organização de empregadores*; dos recursos disponíveis e dos tipos de desafios enfrentados. Algumas das considerações que cabem em todas as organizações incluem:

- **Quem desenvolverá o plano?** – A responsabilidade global pelo planejamento estratégico é do gerente executivo com maior nível hierárquico dentro da organização – geralmente chamado Secretário-Geral, Diretor Geral ou Executivo Principal. Ele ou ela geralmente delegará a responsabilidade a um gerente trabalhando com uma pequena equipe de planejamento e que se reportará diretamente a ele ou ela. A equipe de planejamento deveria ser pequena (provavelmente de até 6 pessoas, e numa organização pequena talvez de 2 ou 3). A equipe precisará ter conhecimentos em áreas como finanças e gestão operacional. Poderia ser uma boa idéia contar com a presença de um ou dois membros de comitês-chave.
- **Que processo usará?** – Existem muitas opções sugeridas por vários autores e consultores de empresas. Você terá que escolher a sua opção e levá-la adiante. O esquema proposto neste guia é relativamente simples, porém efetivo. A maioria dos processos começa com a criação de uma declaração de missão e a usa como fundamento para a redação e a escolha de um plano de negócios de consenso baseado na revisão das necessidades dos membros, na análise dos competidores e numa análise FOFA (ver seção 4) interna e externa. Posteriormente, o plano estratégico é convertido em objetivos e planos de trabalho. E, por último, se estabelece um processo para a revisão dos avanços.
- **Quais são os eventos críticos?** – Os eventos críticos estão geralmente associados com as ocasiões em que o Executivo Principal precisará buscar o envolvimento de outras áreas ou apresentar conclusões para o Conselho da organização de empregadores, para os membros e para os funcionários da organização. Por exemplo, você vai precisar da opinião dos funcionários e de uma decisão do Conselho quanto à declaração de visão, missão e valores. Você provavelmente pode prever a elaboração de várias versões preliminares do plano estratégico antes da sua aprovação definitiva. O documento final poderia ser apresentado na Assembléia Geral da organização.
- **Como você se organizará para manter o seu pessoal e os filiados envolvidos e informados?** – É fundamental evitar que o seu Conselho, funcionários ou os seus membros fiquem muito defasados em relação aos passos da equipe de planejamento. Caso contrário, se corre o risco de que grande parte do realizado não seja bem aceito pelas partes diretamente interessadas ou de que se chegue a conclusões que pareçam radicais para os interessados, que não acompanharam de perto o processo de reflexão.

- **Que ajuda você vai precisar?** – A maioria das organizações, mesmo as menores, em alguns pontos será beneficiada pela ajuda de consultores externos. Quantos ajudantes externos e quem serão, tudo dependerá do tamanho, complexidade e, sobretudo, das limitações financeiras da organização. Um consultor pode ajudar a estabelecer o processo e os eventos críticos e a ajuda externa também será de grande importância em algumas das atividades descritas nas seções seguintes. Bons exemplos dessa ajuda seriam dirigir as sessões de “descarga de idéias” (*brainstorming*) usando a análise FOFA ou TESP (ver seção 4) ou definir a declaração de missão, visão e valores. Existem grandes empresas consultoras que, usando o próprio modelo de desenvolvimento estratégico, tomarão o processo e o administrarão por você. Poucas organizações de empregadores terão os meios financeiros para este tipo de ajuda, mas as que dispõem de poucos recursos poderiam considerar solicitar a uma organização-membro que ceda um gerente com experiência em planejamento estratégico para ajudar. Elas também poderiam pedir o apoio de um especialista ao Escritório de Atividades para os Empregadores da OIT.
- **Em quanto tempo o plano será desenvolvido?** – Dependerá de quanto tempo disponha, mas não seja muito ambicioso. Enquanto o processo de planejamento pode durar seis meses numa organização pequena, em organizações maiores e mais complexas pode demorar mais de um ano assegurar que todas as partes estejam envolvidas e comprometidas. Não esqueça que em várias etapas do processo você precisará programar debates e decisões em reuniões do Conselho. Você deveria considerar

a abordagem de alguns elementos do processo seguida por pequenos recessos para reflexão. As dúvidas surgiriam após o estabelecimento da missão, visão e valores da organização e após a formulação de um plano estratégico. Se há uma crise interna ou externa pressionando, poderia ser melhor abordar o trabalho em dois momentos distintos: primeiro, elaborando respostas para os assuntos mais urgentes tendo em vista um planejamento de seis meses; seguido pelo desenvolvimento e execução de um plano estratégico de longo prazo, por exemplo, de três anos, em condições de menos estresse.

- **Quem aprovará o plano?** – Normalmente os planos serão aprovados pelo Conselho ou pelo comitê decisório de mais alta hierarquia dentro da organização, e então comunicado aos membros e externamente. As organizações deveriam considerar a apresentação do plano estratégico na Assembléia Geral para a sua aprovação.
- **Você terá um orçamento?** – Criar um plano estratégico sem dúvida demandará tempo do pessoal, mas também provavelmente custará dinheiro. Certamente este será o caso se você quiser contratar consultores. De quanto dinheiro pode dispor a sua organização? Como a resposta será quase sempre “não muito”, quais serão as melhores áreas para aplicá-lo?

O conteúdo apresentado acima são idéias preliminares que você deveria ter em mente à medida que lê o guia pela primeira vez. O guia segue o fluxo destas questões e, na seção 7, estes pontos serão considerados mais detalhadamente. Além disso, a referida seção propõe um esquema para a elaboração de um plano estratégico.

Checklist do Planejamento Estratégico**INICIANDO**

- A sua organização tem uma declaração de missão por escrito?
- Esta declaração de missão se desdobra em um plano estratégico?
- O seu plano estratégico é convertido em planos de trabalho?
- A sua declaração de missão está publicada interna e externamente?
- O seu plano estratégico está publicado interna e externamente?
- Os seus planos de trabalho estão publicados internamente?
- Você conta com o comprometimento necessário da sua equipe executiva e do Conselho para fazer a revisão do planejamento estratégico?
- Quem vai desenvolver o seu plano?
- Em quanto tempo o plano será desenvolvido?
- Que processo usará?
- Que ajuda você acha que vai precisar?
- Você terá um orçamento?
- Quem aprovará o plano?

Seção 3

Elaborando uma declaração de missão

Citação-chave

“Gato Cheshire,” ela começou, “Você poderia me dizer, por favor, que caminho eu devo tomar para sair daqui?”

“Isto depende em grande parte para onde você quer ir,” disse o Gato.

“Não me importa muito aonde—” disse Alice.

“Então não importa que caminho tome”, disse o Gato.

“—desde que me leve a ALGUM LUGAR,” Alice agregou, como explicando. “Oh, você sempre chegará a algum lugar”, disse o Gato, “se caminhar o suficiente”.

Lewis Carrol
pseudônimo do matemático e escritor
Charles Lutwidge (1832 – 1890).
De *“Alice no País das Maravilhas”* (1865)

O ponto de partida do processo de planejamento estratégico é a criação de uma declaração de missão. Esta breve declaração é descrita como a missão, visão, valores, crenças ou uma combinação destes e de outros termos. Não importa como se denomine.

O objetivo desta seção não se restringe a assessorar uma organização de empregadores para desenvolver uma declaração escrita de visão, missão e valores a partir do zero. Ela pretende ajudar uma organização a revisar a sua declaração de missão atual para verificar se ela cumpre com certos requisitos básicos.

Qualidades de uma boa declaração de missão

A declaração de missão é a descrição geral e sucinta do que a organização se propõe a obter. Não é uma declaração de “como” a missão será posta em ação, nem uma declaração do “que” fazer. Estes assuntos são tratados na seção 4 mais adiante e estão vinculados ao plano estratégico. O plano estratégico é um docu-

mento de curto prazo por natureza, em geral de três a cinco anos, e está suscetível a constante revisão em função das circunstâncias internas e externas. A visão da organização é uma declaração de objetivos gerais e de princípios que a guiam e, assim, não está sujeita a revisão freqüente. Ainda que seja recomendável revisar a declaração de missão periodicamente em função das estratégias e dos programas de trabalhos, estas revisões são feitas mais para verificar se os programas de trabalho são compatíveis com a missão declarada, do que o contrário.

Uma boa declaração de missão deveria:

- Informar aos filiados, pessoal, organizações associadas e ao público em geral as razões precisas da existência da organização;
- Fornecer um ponto de referência para estabelecer a estratégia organizacional e os objetivos, determinando as prioridades para a alocação de recursos e definindo as tarefas; e
- Agir como fonte de unidade e inspiração para os membros e o pessoal, no cumprimento dos objetivos organizacionais.

Segundo Allison e Kaie, uma boa declaração de missão deveria abranger os seguintes elementos:

- **Propósito** – Uma frase que descreva o resultado final que uma organização procura alcançar (e para quem). Por exemplo, “melhorar o ambiente competitivo para a atividade empresarial”;
- **Atividades** – Uma descrição dos principais meios usados para cumprir o propósito. Por exemplo, “pela defesa efetiva dos interesses dos seus filiados ante as autoridades reguladoras e pela oferta de serviços para os seus membros”; e
- **Valores** – Uma lista dos valores, crenças ou princípios vetores em comum com os membros de uma organização. Por exemplo, “resultados de qualidade e bons serviços”.

Redigindo a sua declaração de missão

Não é fácil redigir uma declaração de missão. A sua elaboração e aprovação deveria envolver os participantes fundamentais, como o pessoal da organização e os membros, o que, geralmente, demandará tempo. Especialmente, ao considerar que a declaração de missão não é um compromisso decidido por consenso, mas uma declaração que descreve de forma clara para o mundo exterior o que a organização se propõe a ser, de modo a captar a atenção e o compromisso do pessoal e dos membros. A declaração de missão é a “pedra fundamental” por meio da qual são medidas as atividades e as prioridades da organização.

O tempo economizado usando atalhos para abreviar a elaboração da declaração de missão quase sempre será perdido quando se tenta convertê-la em estratégias e em planos de trabalhos detalhados. Se você decidiu

formar uma pequena equipe trabalhando para o Executivo Principal, pode começar o processo com ela. Caso contrário, o lugar para começar é o próprio Conselho. O seguinte exercício se baseou no modelo usado pela IBEC (Irish Business Employers Confederation) quando a instituição preparava a revisão da sua declaração de missão e de valores para a sua revisão estratégica, no final da década de 90.

Obtendo o compromisso com a sua declaração de missão

Lembre-se que a declaração de missão é a “pedra fundamental” sobre a qual a estratégia e os planos de trabalho da sua organização serão construídos. É também o modo como você descreverá o propósito da organização para os seus filiados, efetivos e potenciais, e para os seus parceiros de negócios. Por isso, você vai querer a opinião dos empregados e de uma amostra repre-

Exercício prático

Redigindo a sua declaração de missão

Discuta as seguintes questões e elabore uma declaração de missão para a sua organização baseada em suas respostas:

- P1** Quais são os principais problemas que nossa organização de empregadores deve resolver? Descreva como o mundo poderia ser melhor, modificado ou diferente se a nossa organização de empregadores for bem-sucedida resolvendo o problema ou respondendo a necessidades específicas.
- P2** Qual é o principal propósito da nossa organização de empregadores? Deverá ser uma breve declaração descrevendo o resultado final que queremos obter; assegure-se de indicar metas e resultados (por exemplo, melhorar o ambiente de negócios); indique os meios para chegar a estes resultados (por exemplo, por meio de lobby no governo).
- P3** Em que setor atuamos? Descreva o setor ou setores em que estamos presentes – nossos principais serviços ou atividades.
- P4** Quais são as crenças e os valores fundamentais que poderiam guiar-nos em nossas interações cotidianas com os nossos membros e com os demais?
- P5** Para ter êxito no futuro, quais das crenças e valores fundamentais deveriam manter-se e quais, e como, deveriam ser mudados?

Lembrando o que uma declaração de missão deve ser

Breve
Simples
Forte

Convincente
Estimulante
Realista

Significativa
Clara
Inspiradora

... e gerar Entusiasmo

Escreva – com menos de 100 palavras – a sua declaração de missão com base nas respostas a estas perguntas. Compare com a sua declaração de missão atual (caso a tenha) e discuta se há necessidade de mudanças.

sentativa de membros sobre o esboço da declaração, e precisará discutir e obter o consenso do Conselho ou de outro órgão equivalente.

A melhor forma de fazer isto é elaborar um esboço para uma consulta e encaminhá-lo a um número representativo de empregados e grupos focais de membros (todos empregados de pequenas organizações). A versão do esboço modificado pode então ser apresentada ao Conselho para revisão e decisão.

O tempo dedicado a obter o compromisso com a sua declaração de missão é tempo bem investido. A sua

declaração de missão é também o primeiro resultado prático fundamental para o processo de planejamento estratégico.

Neste momento, se a sua declaração de missão é nova ou foi drasticamente modificada, você deveria fazer um comunicado a todos os empregados, filiados e interessados diretos para a sua divulgação. A sua declaração de missão deveria estar presente em todos os seus comunicados de imprensa e materiais de divulgação e também no seu *site*.

Melhores práticas

Algumas Declarações de Missão de Organizações de Empregadores

“A IBEC promoverá intensamente os interesses das empresas e dos empregadores irlandeses trabalhando para criar e manter um ambiente empresarial competitivo que estimule o empreendimento e o crescimento. Reconhecida como voz independente das empresas, a IBEC está dedicada a atender as necessidades dos membros pela liderança e prestação de serviços de excelência através de sua equipe de empregados profissionais e comprometidos.”

JAMAICA EMPLOYERS' FEDERATION DECLARAÇÃO DE MISSÃO

“Liderar o desenvolvimento de um ambiente propício às empresas, pela representação eficaz e a prestação de serviços com valor agregado, que fortaleçam a capacidade dos empregadores de aperfeiçoar a competitividade e a harmonia no local de trabalho.”

Melhores práticas (cont.)***THE EMPLOYERS' FEDERATION OF CEYLON***

Visão: Promover a harmonia social através do emprego produtivo.

Missão: Estimular os trabalhadores, as suas organizações e o Governo a cooperarem com as empresas para a consecução dos seguintes objetivos:

- Fazer com que os trabalhadores sejam mais eficientes e conscientes em relação à qualidade;
- Obter melhores condições de trabalho;
- Prevenir conflitos laborais e, caso ocorram, solucioná-los de modo justo e rápido;
- Gerar oportunidades de trabalho;
- Oferecer serviços para que os membros alcancem seus objetivos de crescimento e de estabilidade.

A Missão da Federação de Empregadores do Quênia é “aumentar permanentemente a consciência social, assim como proteger os interesses dos empregadores do Quênia pela promoção de políticas de administração modernas, pela defesa de políticas públicas, de práticas de trabalho justas e de relações de trabalho sólidas de modo a habilitá-los a promover a livre empresa, nutrir a cultura da iniciativa empresarial, influenciar e controlar o ambiente empresarial, criar consciência quanto à qualidade e à produtividade, melhorar a rentabilidade e fomentar o crescimento e o emprego.”

Checklist da Declaração de Missão e Visão

- Você tem uma declaração de missão por escrito?
- Ela foi revisada recentemente (nos últimos três anos)?
- A elaboração da sua declaração de missão envolveu o seu Conselho, pessoal e os seus filiados?
- A sua declaração de missão contém “Propósito”, “Negócios” e “Valores”?
- A sua declaração de missão é breve, simples e consistente?
- A sua declaração de missão é convincente, estimulante e realista?
- A sua declaração de missão é significativa, clara e inspiradora?
- A sua declaração de missão gera entusiasmo?
- Você periodicamente verifica se as prioridades de trabalho e os programas estão de acordo com a sua declaração de missão?
- A sua declaração de missão está destacada no seu *site*?
- Você usa a sua declaração de missão frequentemente nas suas comunicações externas?

Seção 4

Estabelecendo as prioridades estratégicas de consenso

Para delinear um plano estratégico, as organizações de empregadores têm de considerar as seguintes questões:

- Qual é a situação atual da organização de empregadores;
- Qual é a situação atual do mercado, incluindo uma análise dos competidores e do ambiente externo predominante;
- Decidir quais deveriam ser as prioridades da organização;
- Criar estratégias de acordo com os objetivos da organização.

A fim de cumprir esta tarefa, a organização precisará definir um horizonte de planejamento, que costuma ser de três a cinco anos. Tendo decidido o horizonte de planejamento, o trabalho pode ser desdobrado em três linhas de ação:

- Análise interna e externa;
- Revisão das opções estratégicas disponíveis para a organização e seleção de prioridades; e
- Formulação de objetivos e planos de trabalho para atender as prioridades estratégicas.

Esta seção do guia aborda as duas primeiras linhas de ação. A seção 5 se dedica à conversão das prioridades estratégicas em objetivos e em planos de trabalho.

Análise interna e externa

Existem muitas metodologias disponíveis para as organizações que buscam verificar em que situação elas se encontram em relação às oportunidades de mercado, e várias delas estão descritas na seção 8.

Como este guia está estruturado o mais próximo possível do “faça você mesmo”, se sugere um enfoque sólido, mas simples. Se, no entanto, você prefere outro modelo ou dispõe de consultores que costumam usar

uma técnica diferente, sinta-se à vontade para adotar uma abordagem diferente para formular as alternativas estratégicas disponíveis para a sua organização.

Qualquer que seja o método usado, ele deve permitir obter uma lista de opções estratégicas em potencial, da qual se poderá selecionar as prioridades.

Os instrumentos sugeridos são:

- Uma análise FOFA (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) dos ambientes internos e externos.
- Uma análise TESP (Tecnológica, Econômica, Social e Política) do ambiente externo; e
- Algum tipo de levantamento sobre os filiados.

Se a sua organização trabalha num ambiente muito complexo ou competitivo, você poderia querer complementar esta análise com o uso do “Modelo das Cinco Forças” de Michael Porter, descrito de forma detalhada na seção 8.

Utilizando os dados gerados nestas análises, a sua equipe de planejamento estará apta a identificar as opções estratégicas disponíveis para a organização e discutir as áreas prioritárias. Ao final do exercício, a equipe de planejamento deveria estar em situação de poder apresentar ao Conselho a sua análise a respeito dos seguintes itens:

- Forças, oportunidades, fraquezas e ameaças;
- A opinião dos membros sobre a organização atual e onde deveria estar no futuro;
- As principais alternativas de estratégias;
- O ambiente de competição nestas áreas; e

A sua visão de quais deveriam ser as prioridades da organização.

Nesta etapa do processo é responsabilidade do Conselho selecionar e definir as prioridades políticas.

Neste momento, antes de prosseguir com o planejamento e com a alocação de recursos, é importante que o Conselho participe do processo e esteja de acordo com as prioridades.

Realizando as análises FOFA e TESP e consultando os membros

As páginas a seguir oferecem uma orientação passo a passo para efetuar as análises FOFA e TESP e para a elaboração de uma enquete dos membros.

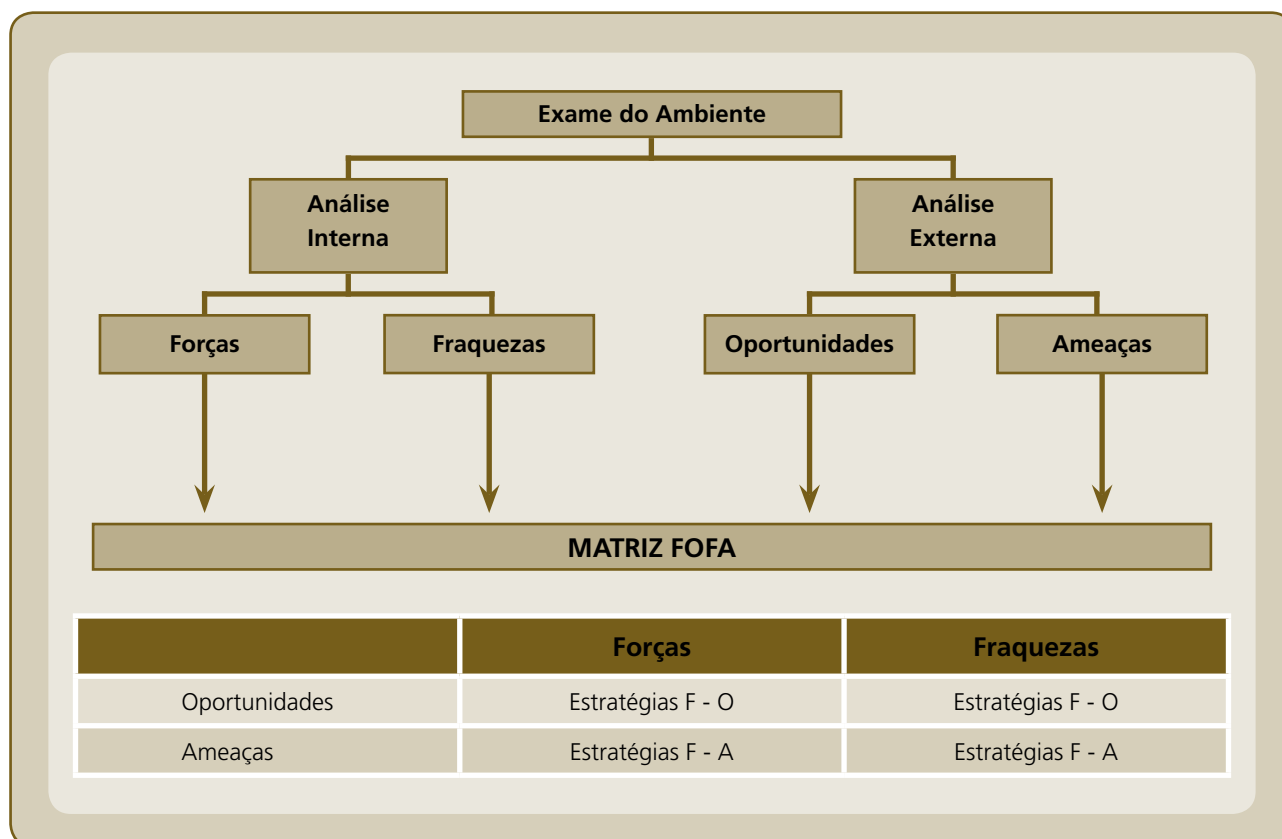
Realizando uma análise FOFA

A análise FOFA é útil para “casar” os recursos e as aptidões da organização com o ambiente de competição em que opera. Assim sendo, é um instrumento para a formulação e a seleção de estratégias. FOFA é o acrônimo das palavras em inglês correspondentes a Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças (***Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats***). O diagrama a seguir mostra como uma análise FOFA se encaixa no que geralmente se chama “um exame do ambiente”.

A análise FOFA faz uma diferenciação básica entre os fatores internos e os externos: **Forças e Fraquezas** são fatores internos. Por exemplo, uma força poderia ser o conhecimento especializado em relações trabalhistas. Uma fraqueza poderia ser ter um enfoque exclusivo sobre temas coletivos. **Oportunidades e Ameaças** são fatores externos. Por exemplo, uma oportunidade poderia ser construir uma marca de prestígio ou uma base de membros leais. Uma ameaça poderia ser um novo competidor num mercado existente e importante.

A análise FOFA sugere que uma organização nem sempre deve perseguir as oportunidades mais lucrativas. Ela pode ter maior chance de desenvolver vantagens comparativas identificando as forças da organização que “se casam” com as oportunidades que vão surgindo. Em alguns casos, será mais adequado que a organização supere uma fraqueza a fim de aproveitar uma boa oportunidade.

Para formular estratégias considerando o perfil FOFA, pode-se construir uma matriz desses fatores, como a apresentada abaixo.



- **Estratégias F - O** perseguem oportunidades que “se casam” bem com as forças da organização.
- **Estratégias F - O** superam as fraquezas internas para perseguir as oportunidades.
- **Estratégias F - A** identificam os modos como a organização pode usar as suas forças para reduzir a vulnerabilidade às ameaças externas.
- **Estratégias F - A** determinam um plano defensivo para impedir que as fraquezas deixem a organização muito suscetível às ameaças externas.

Cabe destacar que a análise FOFA pode ser muito subjetiva. Duas pessoas, ainda que disponham da mesma informação sobre a empresa e o ambiente, raramente apresentam a mesma versão de uma análise FOFA. A validade da análise pode ser aumentada ao agregar e ponderar critérios para cada fator. Como consequência desta subjetividade, a análise FOFA é a mais indicada para trabalho em grupo, mais como orientação do que como determinação.

Exercício prático

Cada participante da sua equipe de planejamento deve completar a seguinte matriz considerando as forças e as fraquezas relacionadas com o **funcionamento interno** da organização e as oportunidades e as ameaças associadas ao **ambiente externo** no horizonte de planejamento considerado (geralmente de 3 a 5 anos). Os participantes deveriam comentar entre eles os descobrimentos, discuti-los e chegar a uma conclusão quanto às principais forças e fraquezas da organização, e quanto às oportunidades e ameaças existentes.

MATRIZ FOFA

Forças da organização	Oportunidades apresentadas
• Por exemplo, sólida base de filiados	• Por exemplo, programa de privatização do governo
•	•
•	•
•	•
•	•
•	•
Fraquezas da organização	Ameaças detectadas
• Por exemplo, falta de competência dentro da organização	• Por exemplo, descentralização das negociações
•	•
•	•
•	•
•	•

Exercício prático (cont.)

Para muitas organizações de empregadores poderia ser conveniente considerar o ambiente externo em mais de um nível. Por exemplo, na Europa as organizações de empregadores poderiam considerar os níveis nacional, regional (União Europeia-UE) e internacional, da seguinte forma:

OPORTUNIDADES E AMEAÇAS EXTERNAS

	Oportunidades	Ameaças
Nacional	P. ex. Programa de privatização filiados	P. ex. Descentralização das negociações
Regional (isto é, UE)	P. ex. Necessidade de competitividade	P. ex. Legislação ambiental
Internacional	P. ex. Rede internacional	P. ex. Ameaças terroristas

Efetuando uma análise TESP

Se para você é difícil identificar as oportunidades e as ameaças externas, será conveniente fazer uma análise **TESP**.

A análise **TESP** é um instrumento usado para rastrear o macro ambiente estratégico externo no qual a sua organização opera. **TESP** é a palavra formada pelas letras iniciais dos seguintes fatores:

- Tecnológicos,
- Econômicos,
- Sociais, e
- Políticos.

Os fatores TESP geralmente estão além da capacidade de controle da organização e por isso em geral são considerados ameaças ou oportunidades.

Como os fatores macroeconômicos variam em função do continente, país ou região, uma análise TESP precisa

ser elaborada no nível adequado de agregação. Num país com grandes diferenças regionais, ela pode ser feita no nível local. A tabela abaixo mostra exemplos de fatores típicos de uma análise TESP.

A elaboração de uma análise TESP é um processo relativamente simples e pode ser realizado em sessões usando técnicas de **brainstorming**. Cabe ressaltar que alguns consultores recomendam o uso de formas ampliadas da análise **TESP**, tais como a análise **SLEPT** (agregando fatores legais) ou a **STEEPLE** com fatores: Social/Demográfico, Tecnológico, Econômico, Ecológico, Político, Legal e Ético.

Efetuando uma enquete entre os membros

É importante saber como os seus filiados consideram a sua organização em termos de efetividade nos serviços que presta. Isto trará uma grande contribuição aos dados gerados na análise FOFA e proporcionará uma confirmação da realidade para aqueles que preencheram as matrizes.

Tecnológico	Econômico	Social	Político (incluindo Legal)
Gasto do Governo em Pesquisa e Desenvolvimento	Crescimento econômico	Distribuição de renda	Controle e proteção ambiental
Interesse da indústria em desenvolvimento tecnológico	Taxa de juros e políticas monetárias	Demografia	Políticas fiscais
Novas invenções e desenvolvimentos	Gasto Público	Mobilidade laboral e social	Legislação e restrições do comércio internacional
Taxa de transferência tecnológica	Políticas de desemprego	Mudanças no estilo de vida	Legislação sobre o cumprimento de contratos e proteção do consumidor
Ciclo de vida e velocidade de obsolescência tecnológica	Tributação	Comportamento no trabalho, carreira e lazer	Legislação Trabalhista
Uso e custo energético	Regime de câmbio	Educação	Organização e atitude governamental
(Mudanças na) Internet	Etapa do ciclo empresarial	Conscientização quanto à saúde, segurança e bem-estar	Estabilidade política

Citação-chave

“Antes de construir uma ratoeira melhor, assegure-se de que haja, de fato, alguns camundongos para caçar.”

*Yogi Berra,
receptor de beisebol, membro do Hall of
Fame dos Estados Unidos,
nascido em 1925.*

Por um lado, as organizações de empregadores poderiam querer dispor dos serviços de uma empresa de enquete profissional para executar algumas das seguintes tarefas: preparar os questionários, dirigir os grupos focais, garantir a confidencialidade e realizar uma análise profissional das respostas. Porém, muitas organizações simplesmente não terão recursos para contratar um serviço profissional ou gostariam de restringir o envolvimento dos profissionais externos aos elementos do processo que consideram realmente um “valor agregado”, nos seus respectivos contextos nacionais. Este “valor agregado” poderia ser, por exemplo, a garantia de confidencialidade das respostas individuais.

Exercício prático

Para aquelas organizações que queiram fazer uma enquete por escrito ou fazer sessões com grupos focais, abaixo se apresenta um modelo de questionário. As perguntas se baseiam parcialmente na enquete realizada pela confederação irlandesa de empregadores IBEC e publicada no guia de planejamento estratégico da OIT. Você pode modificá-la para adaptar aos seus propósitos.

Declaração de confidencialidade

Agradeço a sua participação nesta enquete (grupo focal). O resultado do conjunto será usado por XXX para monitorar as opiniões dos filiados quanto a pertencer à nossa organização. Gostaríamos de determinar a importância que você dá às atividades e aos serviços prestados e quão efetivos nos considera a respeito disto. Asseguramos que a informação fornecida não será usada para a identificação de companhias individuais e será tratada de forma estritamente confidencial.

Classificação das respostas

A presente informação será usada somente para a classificação das respostas.

Faturamento anual (apresente faixas adequadas) de a

Número de empregados (apresente faixas adequadas) de a

Principal área de atividade (lista de classificações) Por exemplo: fabricação, química, bebidas e tabaco, etc.

Perguntas habituais em enquetes ou entrevistas

P1 Abaixo se apresenta uma lista dos serviços e atividades oferecidos por XXX. Indique na coluna “A” o grau de importância que você dá a este serviço ou atividade ao considerar a sua filiação à nossa organização. Indique na coluna “B” qual é o nível de efetividade na prestação do serviço, comparado à sua expectativa.

Extremamente importante ou Excelente serviço	1	2	3	4	5	Sem importância ou Serviço deficiente
--	---	---	---	---	---	---

Exercício prático (cont.)

Lista de serviços prestados	Importância "A"	Efetividade "B"	Não sei
Por ex. Assessoria em Legislação trabalhista			
Lista de assuntos de defesa de interesses			
Por ex. Legislação trabalhista			

P2 Com que frequência utiliza os serviços e atividades de XXX?

Muito freqüentemente	
Freqüentemente	
Esporadicamente	
Raramente	
Nunca	
Em caso de emergência	

P3 Indique quais são os três serviços ou atividades que você usa com mais frequência:

1	
2	
3	

P4 Em sua opinião, em que medida XXX é eficiente ou ineficiente na representatividade das empresas frente aos seguintes interlocutores?

	Muito eficiente	Adequamente eficiente	Pouco eficiente	Ineficiente	Não sei
Lista de principais interlocutores					
Por ex. Governo					
Órgãos da Administração Pública					
Público em geral					

Exercício prático (cont.)**P5** Em sua opinião, quão eficiente é XXX nos meios de comunicação?

	Muito eficiente	Adequadamente eficiente	Pouco eficiente	Nada eficiente
Lista dos meios de comunicação relevantes identificados				
Por ex. Radio, TV				
Jornal nacional				
Jornais de negócios, etc.				

P6 Com que frequência você lê a revista ou o jornal XXXX? (indique o nome)

Periodicamente	Esporadicamente	Nunca

P7 Se você lê XXX (dê o título) periodica ou esporadicamente, classifique o seu conteúdo em termos, de utilidade para você.

	Muito útil	Útil	Inútil	Não lê
Liste as seções regulares e as áreas de cobertura				
Por ex. Editorial				
Legislação Trabalhista				
Saúde e segurança				
Etc.				

Exercício prático (cont.)

P8 Em sua opinião, qual é o nível de efetividade dos manuais e do site de XXX para mantê-lo informado?

	Muito efetivo	Suficientemente efetivo	Não suficientemente efetivo	Nada efetivo	Não sabe
Lista dos meios de comunicação com os filiados					
Por ex. site					
Base de dados de relações trabalhistas					
Resultados de pesquisas					
Boletins Informativos					

P9 Se você tivesse que apresentar três sugestões para XXX a fim de ajudá-los a atender melhor as suas necessidades, quais seriam?

1ª	
2ª	
3ª	

P10 Há serviços não oferecidos por XXX que você considera que deveriam ser oferecidos?

Sim ☐ Não ☐

Se a resposta é afirmativa, justifique-a.

Exercício prático (cont.)

P11 Por favor, indique o quanto concorda ou discorda de cada uma das seguintes afirmações sobre XXX em relação aos serviços prestados à sua organização.

	Concorda completamente	Tende a concordar	Tende a discordar	Discorda completamente
A gama de serviços oferecidos satisfaz as nossas necessidades empresariais				
XXX compreende a nossa empresa e suas necessidades				
Recebemos um serviço profissional e atencioso				
O pessoal de XXX é competente nas áreas que abrangem				
Recebemos respostas rápidas e efetivas às nossas consultas				
XXX responde pronta e efetivamente a assuntos políticos				
Recebemos um bom serviço considerando o quanto se paga por ele				
XXX coopera conosco para melhorar a eficiência e a efetividade de nossa empresa				
XXX compreende e apóia as pequenas empresas				

Citação-chave

“Não basta o triunfo de hoje; a menos que as sementes do êxito de amanhã sejam plantadas e cultivadas, a organização não terá futuro.”

Liam Fahey, “The Portable MBA in Strategy”, 1994

Decidindo onde deveriam estar as prioridades organizacionais

De posse das conclusões das análises FOFA e TESP, e com os resultados da enquete dos filiados ou dos grupos focais, a equipe de planejamento estará bem posicionada para listar as opções estratégicas e discutir as prioridades.

É nesta área onde se encontra a verdadeira habilidade em planejamento estratégico. É aqui onde se requer uma boa ponderação das condições atuais e do possível ambiente futuro. Desta ponderação surgirão as oportunidades para

fortalecer a organização. Ao avaliar estas oportunidades potenciais, a equipe de planejamento poderia verificar o alinhamento das estratégias com a declaração de missão, examinar os competidores, atuais e potenciais, e suas forças comparativas e examinar as forças e as fraquezas internas da própria organização de empregadores. A equipe de planejamento poderia se perguntar como aumentar as forças e reduzir ou eliminar as fraquezas. Cabe recordar aqui a matriz FOFA, anteriormente apresentada, que permitirá revelar a abordagem das prioridades estratégicas que a sua organização poderá adotar. A matriz assumirá a seguinte forma:

- As **estratégias F – O** buscam as oportunidades que “se casam” com as forças da organização.
- As **estratégias F – O** superam as fraquezas para aproveitar as oportunidades.
- As **estratégias F – A** identificam os modos como a organização pode usar as suas forças para diminuir a sua vulnerabilidade às ameaças externas.
- As **estratégias F – A** determinam um plano de defesa para impedir que as fraquezas da organização a tornem muito suscetível às ameaças externas.

Consolidando as prioridades estratégicas

As suas prioridades provavelmente estarão em duas áreas diferentes – serviços de representação (ou defesa) e serviços diretos aos filiados.

Quando a equipe de planejamento chegar à sua definição das áreas prioritárias para atuação, é o momento de retornar ao Conselho para discutir detalhadamente estas propostas. Se essas prioridades estratégicas forem adotadas e postas em ação, o Conselho deve estar inteiramente de acordo com elas. Neste ponto, seguir avançando com a análise e com o desdobramento das áreas de prioridade em objetivos estratégicos desvirtuará o sentido da discussão no Conselho. O objetivo nesta etapa é dar início a um debate centrado nas prioridades. A introdução de objetivos e planos de trabalho neste momento tenderá a deslocar o debate para a argumentação de detalhes quando o requerido é uma análise profunda das estratégias. Neste ponto também seria útil considerar discutir as prioridades propostas com um grupo selecionado de funcionários da organização e com alguns pequenos grupos de filiados, para assegurar que as prioridades correspondem realmente às necessidades primordiais dos membros da organização.

Para a equipe de planejamento, a discussão no Conselho não só permitirá um acordo em relação às prioridades, mas também possibilitará tomar conhecimento da visão do Conselho sobre como converter estas prioridades em objetivos e planos de trabalho.

Checklist das prioridades estratégicas pactuadas

- Você definiu um horizonte para a sua estratégia?
- Você efetuou uma análise interna/externa usando a técnica FOFA ou outra similar?
- Você realizou alguma enquete com os filiados ou sessões com grupos focais de filiados?
- Você desenvolveu uma lista de propostas de opções estratégicas?
- Você discutiu esta lista de propostas com uma seleção de membros?
- Você discutiu esta lista de propostas com uma seleção de funcionários?
- Sua lista de propostas foi revisada e aprovada pelo Conselho da organização?

Seção 5

Transformando as prioridades estratégicas em objetivos e planos de trabalho

Citação-chave

“Estratégia é 1% formulação e 99% execução”.

*Thomas Edison,
Inventor americano,
1847-1931*

Neste momento, o Conselho da organização terá tomado uma decisão final a respeito das áreas que serão prioritárias no horizonte de tempo considerado no seu planejamento. Para a equipe de planejamento, este é o momento para que outras pessoas da organização participem mais no processo. Os objetivos devem ser aceitos por aqueles que serão responsáveis pela sua execução; o que é difícil de conseguir se os objetivos estabelecidos são vistos como impostos de fora ou de cima.

Um objetivo estratégico define precisamente a meta pretendida de modo que cada gerente possa elaborar detalhados planos de trabalho para garantir o cumprimento da meta. Adicionalmente, a organização pode medir quanto do objetivo foi cumprido. A definição dos objetivos estratégicos deveria garantir que a missão da organização será cumprida, que as oportunidades e as

forças serão aproveitadas e que as ameaças e fraquezas serão combatidas.

Em relação ao estabelecimento de objetivos, a maioria dos gerentes conhece o acrônimo SMART, formado pelas palavras em inglês: **Specific, Measurable, Achievable, Realistic** e **Timebound**. Os objetivos SMART são:

Trabalhando com os grupos operacionais, a equipe de planejamento pode delinear os objetivos estratégicos da organização. Neste ponto, um **brainstorming**, seguido do agrupamento das idéias, é um processo útil. Os objetivos podem então ser redefinidos e organizados por ordem de prioridade. Deveria haver um responsável para cada um dos objetivos, que, por sua vez, deveriam apresentar uma meta precisa e mensurável. Mas, lembre-se:

- Uma organização que tenha 27 objetivos prioritários termina não tendo nenhum; e
- Quando todos são responsáveis pelo cumprimento de um objetivo, ninguém assume a responsabilidade.

A longa lista de características positivas dos objetivos, apresentada a seguir, foi extraída do **Guide to Management of Entrepreneurial Organizations** de Gonzalez Marroquin, do Escritório de Atividades para os Empregadores da OIT.

Específicos	Os objetivos especificam o que querem alcançar?
Mensuráveis	Você pode medir o nível de cumprimento do objetivo?
Alcançáveis	Os objetivos são factíveis e alcançáveis?
Realistas	Você pode atingir os objetivos com os recursos que dispõe?
Associados a Tempo	Quando você quer alcançar os objetivos fixados?

Com uma lista de objetivos estratégicos na mão, a equipe de planejamento pode redigir a versão preliminar do plano estratégico. O plano deveria começar com a declaração de missão, seguir com a lista das prioridades estratégicas e com os objetivos que permitirão cumpri-las. Antes que o grupo de planejamento prossiga com o trabalho, o Conselho deverá revisar e aprovar esta versão do plano estratégico.

Organizando a execução do plano

Qualquer proposta de grandes modificações no funcionamento da organização ou no número de serviços oferecidos repercutirá na organização. Talvez seja preciso contratar ou remanejar pessoal e a estrutura da organização poderia ser modificada de forma a centrar-se nas prioridades estabelecidas. Estas necessidades e modificações

Melhores práticas

FIXANDO OS OBJETIVOS

1. Os objetivos têm de ser resultantes da participação dos responsáveis pela sua execução. Eles não podem ser impostos pelo ambiente externo.
2. Eles devem ser adequados e compatíveis com a missão da organização ou com a declaração de propósito. Devem ser coerentes e pertinentes aos fins da organização.
3. Eles devem representar um desafio razoável; ou seja, têm que ter alguma amplitude de alcance.
4. Eles devem ser realistas e factíveis, ou seja, devem ser viáveis.
5. Eles devem estar estabelecidos de forma clara e por escrito.
6. Eles devem ser atualizados e adaptados à realidade. Isto significa que devem ser periodicamente revisados.
7. O número de objetivos deve ser limitado e razoável. O excesso de objetivos enfraquece aqueles considerados mais importantes. O número de objetivos tem de ser pequeno.
8. Eles devem ser hierarquizados; ou seja, priorizados.
9. Eles devem ser concretos e mensuráveis; deve-se evitar ser vago. Generalidades como “maximizar”, “minimizar”, “logo que possível”, “melhorar”, “fazer todo o possível” devem ser evitadas.
10. Os objetivos devem ser coerentes entre si. Isto significa que os objetivos de curto prazo (semana, mês) deveriam vincular-se aos de médio prazo (trimestre, semestre), e estes, por sua vez, deveriam estar vinculados aos objetivos de longo prazo (um ano, cinco anos, etc.).

já vinham sendo cogitadas durante o trabalho preparatório, mas agora é quando se tem que montar uma estratégia global da organização para a execução do plano. As estruturas das organizações e as mudanças na gestão estão além do escopo deste guia. É suficiente dizer que você deveria dedicar algum tempo para considerar como incorporar à organização as adaptações necessárias.

Preparando o orçamento do plano

Provavelmente, haverá propostas para empreender algumas iniciativas novas, assim como planos para eliminar algumas tarefas existentes.

Durante o trabalho de avaliação que levou à determinação dos objetivos, seguramente o pessoal de finanças da organização esteve envolvido, e assuntos como custos e recuperação de custos foram permanentemente discutidos. O fato é que algum dos objetivos estará associado ao aumento de filiados ou ao oferecimento de novos serviços que, pelo menos, cubram os seus custos. Agora, o papel do contador ou do gerente financeiro é preparar um orçamento que sustente a estratégia. Isto servirá como uma real verificação do plano e ajudará a identificar déficits de recursos que deverão ser complementados pela revisão de alguns objetivos ou pela modificação de alguns recursos financeiros relativos às despesas e receitas da organização.

A preparação do orçamento, a análise financeira e a elaboração de relatórios em organizações de empregadores é um assunto complexo que não se inclui neste guia. No entanto, neste estágio é crucial efetuar as avaliações financeiras do plano. Afinal, nenhum Conselho ou Assembléia Geral aprovará uma estratégia que não apresente o orçamento correspondente.

Redigindo e aprovando o plano

Nesta fase, pode-se elaborar a primeira versão do plano estratégico final. Este documento finalmente será aprovado pelo Conselho e provavelmente pela Assembléia Geral, e será apresentado a todos os membros da organização.

A versão deveria incluir:

- Uma apresentação feita pelo Presidente;
- Um resumo executivo;
- Material de referência quanto à evolução da organização e às mudanças da conjuntura externa;
- A declaração de missão;
- As prioridades estratégicas;
- Os objetivos estratégicos e as conseqüências financeiras e organizacionais da sua implantação;
- Como o plano será implantado;
- Como o plano será revisado.

A primeira versão deveria ser revisada pelo Conselho, pelos gerentes dos níveis hierárquicos superiores e pelos membros mais importantes da organização. E não deveria ser uma consulta superficial. Aqueles que forem consultados sobre o plano devem se comprometer com ele ou apoiar o seu conteúdo. A equipe de planejamento e o Conselho deveriam estar dispostos a escutar sugestões legítimas e a incorporá-las. Como resultado deste processo o plano poderia passar por três ou mais versões antes de estar pronto para ser apresentado aos filiados para a aprovação formal na Assembléia Geral.

O plano estratégico será um importante documento de trabalho e uma ferramenta fundamental que os membros usarão para julgar o sucesso da organização. Também será um instrumento de *marketing* para atrair novos filiados.

Vale a pena dedicar tempo para fazer um bom trabalho de redação e considerar maneiras profissionais para a apresentação do plano.

Citação-chave

“Ainda que esteja na pista correta, se você não se mover, vão passar por cima de você”.

*Will Rogers, comico&apresentador americano,
(1879 – 1935)*

Elaborando os planos de trabalho

Através dos planos de trabalho, os objetivos estratégicos se convertem em tarefas cotidianas. Se não há nenhum modo efetivo de operacionalizar o plano, ele se converterá num “troféu de planejamento estratégico” que repousa na estante de livros dos membros do Conselho e dos gerentes de alto escalão. Neste ponto, a responsabilidade pelas tarefas se transfere da equipe de planejamento para a equipe operacional. É também quando começam a aparecer os resultados do processo de consultas. Em caso de falta de compromisso, a operacionalização se tornará impossível; os gerentes e o pessoal encontrarão as razões por que o plano não pode ser executado, enquanto os gerentes de nível hierárquico superior e os membros do Conselho não estarão dispostos a assumir a posição firme necessária para ver o plano posto em ação.

Citação-chave

“O único lugar onde você encontra “sucesso” antes de “trabalho” é no dicionário”.

*Donald M. Kimball,
Presidente da PepsiCo,
1986*

Elaborar uma estratégia é uma coisa, executá-la é outra. O modelo 7-S de McKinsey (que deve seu nome a dois consultores de McKinsey & Co, co-autores do sucesso de vendas “Em busca da excelência”, Robert Waterman e Tom Peters) é muito usado para examinar a inter-relação entre a formulação e a execução de uma estratégia. Ele ajuda a enfocar a atenção dos gerentes na importância de vincular a estratégia selecionada às diversas atividades que podem afetar a execução.

O Modelo 7-S, criado originalmente como um modo mais abrangente de considerar os problemas de organizar bem, fornece uma ferramenta para se avaliar a viabilidade das estratégias. O conceito do modelo é que considerar a execução como um assunto exclusivamente de estratégia e estrutura, como era tradicionalmente, não basta.

A percepção tradicional era que se você partisse de uma estratégia correta, em consequência, você obteria a organização correta. E nas culturas ocidentais quando a maioria das pessoas pensa em organização, pensa em estrutura. No entanto, consideramos que, na prática, estas noções são muito limitantes. Para pensar de maneira global sobre uma nova estratégia e os problemas que acarreta, um gerente tem de pensar na organização como uma cultura única e levar em consideração a capacidade da organização para lograr o fundamental (isto é, não o tático) como uma questão de dar uma nova direção à cultura como um todo.

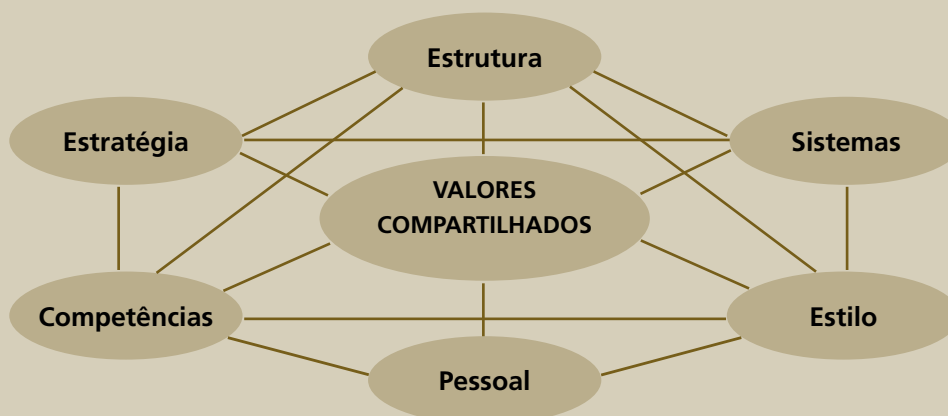
Exercício prático

Na estrutura do 7-S, a cultura é percebida como uma função de sete variáveis (em qualquer ordem):

- **Strategy Plans** – Planos estratégicos para a alocação, ao longo do tempo, dos recursos escassos de uma organização para alcançar os objetivos identificados;
- **Structure** – Estrutura: o modo como as unidades da organização se relacionam entre si: Centralizada, divisões funcionais (de cima para abaixo), descentralizada (tendência em grandes organizações), matricial, rede, *holding*;
- **Systems** – Sistemas: os procedimentos, processos e rotinas que caracterizam o modo como deve ser feito o trabalho: sistema financeiro, sistema de contratação, promoção e avaliação de desempenho, sistemas de informação;
- **Style** – Estilo cultural da organização e como se comportam os principais gerentes na busca das metas da organização;
- **Staff** – Pessoal: quantidade e categorias de funcionários da organização;
- **Skills** – Competências: as diferentes competências do pessoal ou da organização em seu conjunto;
- **Shared value** – Valores compartilhados: O que defende a organização e quais são as suas crenças. Crenças e posturas essenciais.

A estrutura do Modelo 7-S de McKinsey poderia ser vista como um conjunto de sete bússolas. Quando as agulhas estão alinhadas, a companhia está “organizada” (ver ilustração). Quando não está alinhada, a companhia não está organizada, mesmo que a sua estrutura aparente estar bem. Se uma análise 7-S sugerir que a execução da estratégia vai ser muito difícil, os gerentes podem procurar outras opções de estratégia ou continuar a perseguir a mesma, porém, dedicando atenção especial às áreas não alinhadas indicadas pelo modelo.

A estrutura “7- S” de McKinsey



Quem deveria elaborar os planos de trabalho?

Quando os objetivos caem dentro da área de competência de um único departamento, o gerente deste departamento deverá ser o responsável pela elaboração de um plano de trabalho operacional que assegure a sua consecução. Quando os objetivos cruzam as fronteiras da organização, é preciso criar uma equipe de projeto para elaborar os planos de trabalho. Neste caso é crucial que um indivíduo seja indicado como o responsável pela produção do plano de trabalho... *“uma responsabilidade compartilhada é geralmente uma responsabilidade evasiva”*.

A elaboração dos planos de trabalho destinados a implantar a estratégia da organização não é uma tarefa única ou isolada. Ela deve ser incorporada aos departamentos, equipes e indivíduos como rotina de fixação e mensuração dos objetivos. O sucesso dos planos de trabalho estará associado ao grau de incorporação destes aos objetivos dos departamentos e dos indivíduos, o que poderá ser medido através do gerenciamento de desempenho da organização e de processos de avaliação.

A operacionalização do plano estratégico É o processo de gestão e revisão empresarial, NÃO é algo que caminha em paralelo.

CHECKLIST DA CONVERSÃO DAS PRIORIDADES ESTRATÉGICAS EM OBJETIVOS E PLANOS DE TRABALHO

- O Conselho aprovou uma lista de prioridades estratégicas?
- Há um número realista de prioridades estratégicas?
- Você trabalhou com as equipes operacionais adequadas para que estas prioridades fossem convertidas em objetivos?
- Cada um dos seus objetivos cumpre as condições SMART?
- Você redigiu uma versão preliminar do plano estratégico incluindo a missão, as prioridades e os objetivos?
- Você levou em consideração as consequências orçamentárias do plano e propôs estratégias para lidar com elas?
- O seu plano final está aprovado pelo Conselho e pela Assembleia Geral?
- Você implantou um processo para elaborar os planos de trabalho individuais, de equipes, departamentais e da organização com base nos objetivos?
- Você revisou os possíveis obstáculos para a execução usando a técnica 7-S de McKinney ou outra similar?

Seção 6 Medindo e revisando os avanços

Na execução do seu plano estratégico é fundamental efetuar uma revisão sistemática do progresso. A formulação e a execução do sistema de gestão de desempenho são assuntos amplos e alheios ao âmbito deste guia. No entanto, é importante enfatizar que os processos eficazes de gestão de desempenho constituem partes essenciais da execução das estratégias.

A revisão como parte usual do processo empresarial

É importante integrar o plano estratégico aos sistemas usuais de revisão de desempenho, que a maioria das organizações já dispõe. O propósito do planejamento estratégico não é agregar outros níveis de revisão, mas sim colocar o plano estratégico no núcleo dos processos existentes. A revisão normal da atividade empresarial provavelmente inclui reuniões semanais ou mensais entre chefes e subordinados e uma entrevista anual de avaliação de desempenho. Por este método, se exige que todos os integrantes da organização informem periodicamente os avanços realizados na consecução dos objetivos pactuados. Além disso, muitas organizações grandes consideram útil revisar o desempenho comparando-o com os objetivos de equipe ou de departamento. O realinhamento das prioridades pode ser discutido em reuniões departamentais mensais ou trimestrais.

Mudanças nas prioridades

Quando as organizações adotam e executam planos com períodos de três a cinco anos, a única coisa segura é que eles serão modificados. Isto não é desculpa para deixar de efetuar uma revisão da estratégia, mas uma forma de assegurar que as mudanças nas circunstâncias e nas prioridades se revisem num contexto estratégico. O plano estratégico é um documento de trabalho que evolui – não um modelo estático para o sucesso. Por

exemplo, itens de pouca prioridade se transformam em itens de alta prioridade; os governos mudam; a situação da economia nacional e global varia; surgem oportunidades para formar alianças, consórcios ou fusões.

A questão em planejamento estratégico é ter um critério com o qual estas mudanças de necessidades possam ser revisadas e corrigidas. Há algumas mudanças, como a troca de governo ou uma crise financeira nacional ou internacional, que exigirão uma revisão geral de muitos dos elementos do plano estratégico. O processo de planejamento existe para tornar a organização mais flexível e ágil ao tratar com os problemas internos ou com os choques externos. A organização sem um plano é como uma folha seca à mercê do vento.

A revisão do plano estratégico

Em geral é conveniente rever o plano estratégico em uma reunião anual com a equipe de gerenciamento. Esta reunião deveria durar entre meio dia e um dia inteiro dedicado exclusivamente à revisão dos avanços. Não é um item para ser levado a uma reunião rotineira da administração.

A revisão anual deveria abranger:

- Os progressos dos departamentos e da organização em cada um dos objetivos estratégicos. É útil solicitar que os gerentes responsáveis façam apresentações formais individuais.
- Uma revisão dos conteúdos e da priorização dos objetivos estratégicos. O plano estratégico não é um documento estático e deveria ser revisado e corrigido para refletir as mudanças nas circunstâncias e as novas oportunidades.
- A incorporação ou a eliminação de objetivos estratégicos.

Um resumo desta revisão anual deveria ser apresentado ao Conselho da organização de empregadores para discussão. Com base nesta reunião, o boletim

anual para os membros deveria incluir uma seção apresentando o desempenho da organização em relação aos objetivos estratégicos.

Checklist da revisão e medição dos avanços

- A sua organização tem um sistema eficaz de gestão de desempenho que revisa regularmente o que os indivíduos, as equipes, os departamentos e a organização realizaram em termos de objetivos estratégicos?
- O seu processo de revisão estratégica integra o sistema de relatórios periódicos de gestão e de revisão de desempenho?
- Você implantou um processo de revisão anual do seu plano estratégico?
- O Conselho discute formalmente o relatório sobre a revisão do seu plano estratégico?

Seção 7

Esquema para a elaboração de um plano estratégico e *checklist* final

O esquema para a elaboração de um plano estratégico, a seguir apresentado, está preparado com base no processo utilizado por este guia. O conteúdo se apresenta num formato de consulta resumido para poder ser usado como um instrumento de planejamento.

Cabe reiterar que existem muitas maneiras de elaborar um planejamento estratégico. Este guia procura apresentar uma forma de abordagem que mais se adapta às organizações de empregadores que tenham limitação de recursos. Isto não significa que outros processos sejam piores, que um elemento em especial do processo não possa ser substituído por outro que cumpra uma finalidade similar ou ainda que não se possam agregar outros elementos.

O aspecto mais importante a considerar é que as etapas TÊM de ser seguidas, de um modo ou de outro, mas sempre na ordem indicada. As etapas são:

- Assegurar o comprometimento dos executivos e do Conselho;
- Preparar um plano do processo;
- Elaborar uma declaração de missão de consenso;
- Estabelecer as prioridades estratégicas pactuadas;
- Converter as prioridades estratégicas em objetivos;
- Transformar os objetivos estratégicos em planos de trabalho;
- Medir e revisar os avanços.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO – UM ESQUEMA PARA O SUCESSO

PRIMEIRA ETAPA

ASSEGURAR O COMPROMETIMENTO

“OBJETIVO”

Assegurar que os executivos de alto escalão e os membros do Conselho estão comprometidos com a realização do planejamento estratégico e com a implantação das medidas resultantes.

AÇÕES	REVISÃO E ACORDO
• Efetuar uma análise das tendências atuais e recentes em relação à filiação e ao financiamento da organização. • Identificar os desafios externos atuais e futuros que a organização tem de enfrentar. • Prever onde “fazer mais do mesmo” levará a organização nos próximos três ou cinco anos.	Os compromissos devem ser de consenso da equipe de executivos superiores e/ou do Conselho da organização de empregadores.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO – UM ESQUEMA PARA O SUCESSO**SEGUNDA ETAPA PREPARAR UM PLANO DO PROCESSO****“OBJETIVO”**

Estabelecer os eventos críticos e as responsabilidades para o processo de planejamento estratégico.

AÇÕES	REVISÃO E ACORDO
• Decidir quem vai elaborar o plano; • Fixar o horizonte temporal do plano; • Delinear a metodologia a ser usada no processo; • Estabelecer prazos-limite para as principais etapas do plano; • Estabelecer quando os órgãos, tais como o Conselho e a Assembléia Geral, terão que incorporar-se ao processo ou tomar decisões. • Incorporar à agenda do Conselho as questões que precisam da sua anuência. • Decidir se e como participarão consultores externos; • Preparar um orçamento.	O processo de planejamento deveria ser de consenso da equipe de executivos superiores e/ou do Conselho.

TERCEIRA ETAPA ELABORAR UMA DECLARAÇÃO DE MISSÃO DE CONSENSO**“OBJETIVO”**

Elaborar uma declaração de missão aprovada pelo Conselho e apoiada ativamente pelo pessoal e pelos filiados da organização.

AÇÕES	REVISÃO E ACORDO
• Decidir quem vai elaborar o plano; • Fixar o horizonte temporal do plano; • Delinear a metodologia a ser usada no processo; • Estabelecer prazos-limite para as principais etapas do plano; • Estabelecer quando os órgãos, tais como o Conselho e a Assembléia Geral, terão que incorporar-se ao processo ou tomar decisões. • Incorporar à agenda do Conselho as questões que precisam da sua anuência. • Decidir se e como participarão consultores externos; • Preparar um orçamento.	O processo de planejamento deveria ser de consenso da equipe de executivos superiores e/ou do Conselho.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO – UM ESQUEMA PARA O SUCESSO

QUARTA ETAPA ESTABELECEER AS PRIORIDADES ESTRATÉGICAS PACTUADAS

“OBJETIVO”

Revisar possíveis opções de estratégias para a organização, selecioná-las e estabelecer prioridades estratégicas.

AÇÕES	REVISÃO E ACORDO
- A equipe de planejamento realiza a análise interna/externa usando o método FOFA e a enquete dos filiados/ grupos focais; - Elaborar uma lista de prioridades estratégicas possíveis; - Efetuar uma análise de alternativas em relação aos competidores; - Apresentar as prioridades sugeridas para discussão com o grupo de gerentes executivos ou com o Conselho; - Revisar as prioridades propostas com filiados representativos e com o pessoal; - Decidir as prioridades estratégicas, em concordância com o Conselho.	As idéias propostas deverão ser discutidas com os gerentes executivos ou com o Conselho, com filiados representativos e com o pessoal. A lista final de prioridades deveria ser aprovada pelo Conselho.

QUINTA ETAPA CONVERTER AS PRIORIDADES ESTRATÉGICAS EM OBJETIVOS

“OBJETIVO”

Desdobrar as prioridades estratégicas em um número limitado de objetivos SMART.

AÇÕES	REVISÃO E ACORDO
- A equipe de planejamento estabelece objetivos SMART a partir das prioridades; - A equipe de planejamento elabora uma proposta do plano para incluir a declaração de missão e as prioridades e objetivos estratégicos; - O Conselho revisa e aprova a proposta; - O plano proposto é revisado para determinar suas implicações para a organização e decidir como abordar as mudanças; - Efetua-se uma revisão financeira do plano, adaptada às restrições orçamentárias; - Com a concordância do Conselho, é elaborado o plano final, incluindo a estimativa de custos correspondente; - O plano se apresenta à Assembléia Geral para a sua aprovação.	O Conselho revisa e aprova o plano proposto e os custos finais associados. O plano final deverá ser aprovado pela Assembléia Geral.

SEXTA ETAPA TRANSFORMAR OS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EM PLANOS DE “OBJETIVO”**“OBJETIVO”**

Converter os objetivos estratégicos em planos de trabalho dos indivíduos, das equipes, dos departamentos e da organização.

AÇÕES	REVISÃO E ACORDO
- Os objetivos estratégicos são encaminhados aos gerentes dos departamentos e às equipes interdepartamentais para serem convertidos em planos de trabalho; - Os planos de trabalho deveriam ser incorporados aos sistemas que geralmente definem os objetivos.	O conjunto de planos de trabalhos individuais deveria ser revisado e aprovado pelo grupo de gerentes executivos.

SÉTIMA ETAPA MEDIR E REVISAR OS AVANÇOS**“OBJETIVO”**

Assegurar que exista um processo para medir o desempenho dos planos de trabalho em cada um dos níveis individuais, de equipes, de departamentos e da organização. Estabelecer um processo mediante o qual o próprio plano estratégico possa ser periodicamente revisado.

AÇÕES	REVISÃO E ACORDO
- Os planos de trabalho deveriam ser assimilados pelos sistemas de avaliação e gestão de desempenho da organização, já existentes; - O Conselho deveria efetuar uma revisão anual das prioridades e dos objetivos estratégicos.	Os gerentes executivos deveriam assegurar a existência de um sistema para monitorar os planos de trabalho.

Este é o momento para incluir a lista do “o que fazer e o que não fazer” em planejamento estratégico e na sua execução, criada por Rebecca Stanton-Reinstein, a fim de ajudar a transformar a visão e os objetivos estratégicos em atividades de rotina.

O QUE FAZER E O QUE NÃO FAZER, SEGUNDO STANTON-REINSTEIN

O QUE FAZER	O QUE NÃO FAZER
Manter a simplicidade e o foco. Menos é mais. Um plano bem sucedido não é medido por quilo. Sua meta é criar metas e objetivos que enfoquem o seu trabalho pelos próximos um ou dois anos. Limite a quantidade de metas e objetivos a uma página para poder administrá-las.	Não detalhar mais do que o necessário nem estabelecer demasiadas metas ou objetivos. O excesso de detalhes, metas ou objetivos pode gerar confusões, metas incoerentes entre si, micro gestão e o fracasso da execução.
Seguir todos os passos como indicado. Use a metodologia escolhida como ela foi concebida. Ela foi escolhida por sua reputação. Aprenda com o sucesso dos outros.	Não saltar os passos nem deixá-los incompletos. Se você comprou uma mala cara, você não vai mudar a alça imediatamente, nem mudar a correia ou tingi-la de outra cor. Evite modificar o processo, já que você carece de dados para justificar as suas mudanças.
Manter-se focado na Missão. A Missão, o que a organização quer ser ou fazer, é o núcleo do planejamento e das atividades cotidianas. Antes de aceitar qualquer meta, objetivo, estratégia ou tática, e antes de agir, pergunte-se “Como isto ajudará o cumprimento da Missão”?	Não fazer algo “porque sempre foi feito assim”, ou “acho que devemos fazer mesmo que não encaixe em nossa Missão”. Sem a Missão guiando as suas decisões, você perderá soluções inovadoras, se desviará do rumo ou pecará por intransigência.
Usar braindump ou brainstorming para diminuir o impulso de iniciar o Plano Tático prematuramente. Você é um excelente tático e, frente a um problema, rapidamente sugere soluções. Isto é contraproducente em planejamento estratégico onde você e a sua equipe têm de criar metas de alto nível e objetivos específicos com base na Missão. Anote todas as idéias que a equipe tenha. E deixe-as de lado até que você esteja em condições de criar o plano tático.	Não começar a definir as Tarefas antes que Missão, as Metas e os Objetivos estejam claramente estabelecidos. A Missão determina o contexto para as Metas, que são o contexto para os Objetivos, específicos e com resultados mensuráveis. Adote uma tática que permita lograr estes resultados em larga escala.
Medir, medir e medir! Selecione maneiras úteis e significativas para medir todas as metas, objetivos e táticas. Que informação necessita para tomar a decisão? Lembre-se do princípio “mantenha a simplicidade e o foco”.	Não deixar de medir só porque algumas vezes seja difícil. Medir pode ser difícil, especialmente quando se refere à satisfação dos clientes, à eficácia ou à moral dos empregados. Defina alguma forma de medir esses elementos intangíveis, de modo a poder estimar o progresso ao longo da execução.

Medir a qualidade dos resultados, sempre que possível.

A qualidade mede como os clientes consideram os seus produtos ou serviços. Isto fornece a melhor informação para tomar decisões estratégicas e o mantém focado na missão e no cliente.

Oferecer apoio, recursos, treinamento, orientação, supervisão e assistência para garantir o sucesso de todos.

Para ter um bom desempenho, as pessoas precisam ter tudo o que necessitam para fazer o trabalho. O plano é tão bom quanto a sua execução, que depende de um bom gerenciamento do pessoal.

Não selecionar medidas de produtividade só porque são mais fáceis de definir.

Apesar da sua importância a produtividade não diz se você está criando um produto ou serviço desejado pelo cliente. Sempre se pode fazer sucata com maior rapidez. Quando você enfoca a qualidade você é mais produtivo, já que reduz a necessidade de refazer tarefas custosas.

Não colocar as pessoas em determinadas situações sem antes providenciar o que precisam para fazer o trabalho.

Delegar significa compreender o que uma pessoa precisa para cumprir o trabalho e providenciá-lo. Você só pode exigir a responsabilidade de uma pessoa naquilo que ela mesma pode controlar.

Esta seção do guia apresenta a compilação das *checklists* que apareceram no final das seções 2 até a 6.

A compilação das *checklists* talvez seja mais útil como uma ferramenta para revisar os sistemas vigentes e para identificar as áreas que podem ser melhoradas. O conjunto pode ser usado de duas maneiras. Primeira, tendo lido todo o guia, você precisa saber em que condição se encontra a sua própria organização em termos de planejamento estratégico: se, na medida em que lia o guia, você foi marcando as *checklists*, agora pode verificar o resultado total obtido. Segunda, você pode usar este conjunto de *checklists* como um questionário

para os gerentes de alto escalão na sua organização para ajudá-los a determinar quão forte é a sua visão atual de planejamento estratégico.

Estas não são as únicas formas de aproveitar as *checklists*. Elas podem ser usadas como um instrumento para o controle de qualidade pela equipe de planejamento, pelos gerentes executivos ou pelo Conselho de uma organização de empregadores durante o trabalho de implantação do planejamento estratégico ou como um documento adicional de planejamento para os responsáveis pela iniciativa de um plano estratégico.

CHECKLIST DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

INICIANDO

- Sua organização tem uma declaração de missão por escrito?
- Esta declaração de missão se desdobra em um plano estratégico?
- Seu plano estratégico se converte em planos de trabalho?
- A sua declaração de missão está publicada interna e externamente?
- O seu plano estratégico está publicado interna e externamente?
- Seus planos de trabalho estão publicados internamente?
- Você conta com o comprometimento necessário da sua equipe executiva e do Conselho para fazer a revisão do planejamento estratégico?
- Quem vai desenvolver o seu plano?
- Em quanto tempo o plano será desenvolvido?
- Que processo usará?
- Que ajuda você acha que vai precisar?
- Você terá um orçamento?
- Quem aprovará o plano?

CHECKLIST DA DECLARAÇÃO DE MISSÃO E VISÃO

- Você tem uma declaração de missão por escrito?
- Ela foi revisada recentemente (nos últimos três anos)?
- A elaboração da sua declaração de missão envolveu o seu Conselho, pessoal e os filiados?
- A sua declaração de missão contém “Propósito”, “Negócios” e “Valores”?
- A sua declaração de missão é breve, simples e consistente?
- A sua declaração de missão é convincente, estimulante e realista?
- A sua declaração de missão é significativa, clara e inspiradora?
- A sua declaração de missão gera entusiasmo?
- Você confirma periodicamente que as prioridades de trabalho e os programas coincidem com a sua declaração de missão?
- A sua declaração de missão está destacada no seu *site*?
- Você usa a sua declaração de missão freqüentemente em suas comunicações externas?

CHECKLIST DAS PRIORIDADES ESTRATÉGICAS PACTUADAS

- Você definiu um horizonte para a sua estratégia?
- Você efetuou uma análise interna/externa usando a técnica FOFA ou outra similar?
- Você realizou alguma enquete com os filiados ou sessões com grupos focais de filiados?
- Você desenvolveu uma lista de propostas de opções estratégicas?
- Você discutiu esta lista de propostas com uma seleção de membros?
- Você discutiu esta lista de propostas com uma seleção de funcionários?
- Sua lista de propostas foi revisada e aprovada pelo Conselho da organização?
- Você definiu um horizonte para a sua estratégia?

**CHECKLIST DA CONVERSÃO DAS PRIORIDADES
ESTRATÉGICAS EM OBJETIVOS E PLANOS DE TRABALHO**

- O Conselho aprovou uma lista de prioridades estratégicas?
- Há um número realista de prioridades estratégicas?
- Você trabalhou com as equipes operacionais adequadas para que estas prioridades fossem desdobradas em objetivos?
- Cada um dos seus objetivos cumpre as condições SMART?
- Você redigiu uma versão preliminar do plano estratégico incluindo a missão, as prioridades e os objetivos?
- Você levou em consideração as consequências orçamentárias do plano e propôs estratégias para lidar com elas?
- O seu plano final está aprovado pelo Conselho e pela Assembleia Geral?
- Você implantou um processo para elaborar os planos de trabalho individuais, de equipes, departamentais e da organização com base nos objetivos?
- Você revisou os possíveis obstáculos para a execução usando a técnica 7-S de McKinney ou outro similar?

CHECKLIST DA REVISÃO E MEDIÇÃO DOS AVANÇOS

- A sua organização tem um sistema eficaz de gestão de desempenho que revisa regularmente o que os indivíduos, as equipes, os departamentos e a organização realizaram em termos de objetivos estratégicos?
- O seu processo de revisão estratégica integra o sistema de relatórios periódicos de gestão e de revisão de desempenho?
- Você implantou um processo de revisão anual do seu plano estratégico?
- O Conselho discute formalmente o relatório sobre a revisão do seu plano estratégico?

Seção 8

O que dizem os experts em ciências empresariais

O que dizem os **experts** em ciências empresariais é á estruturada como uma seção independente, opcional e multiuso do guia. A seção oferece uma breve visão da bibliografia acadêmica para ser usada pelos que estejam elaborando e implantando um enfoque estratégico na gestão de organizações de empregadores. Também apresenta alguns modelos de estratégia usados no guia e os coloca num contexto mais acadêmico. Isto pode ser usado como um documento de consulta de informação geral para aqueles que desejam envolver-se no processo de formulação de estratégias ou pode ser útil no contexto do seu próprio serviço de informação aos filiados ou serviços de treinamento.

Planejamento estratégico

Desde o início, após a Segunda Guerra Mundial, a evolução no campo da gestão e do planejamento estratégicos no âmbito empresarial tem sido impressionante. Do seu “modesto” começo, como conteúdo limitado aos cursos de administração geral no currículo de uma escola de negócios, agora estão firmemente consolidados nos estudos de negócios e de organizações.

As “Cinco Forças” de Porter

Talvez o melhor ponto de partida para o processo de planejamento seja a análise dos competidores.

A figura mais destacada neste campo de trabalho é Michael Porter, professor da Escola de Negócios de Harvard, provavelmente a autoridade acadêmica de maior prestígio em ciências empresariais. Na lista dos 50 melhores gurus dos negócios, preparada pelo **Accenture’s Institute for Strategic Change**, Porter figura como o melhor de todos. Ele também publicou 16 livros e mais de 85 artigos. O seu livro **Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors**, publicado em 1980, está em sua 60ª edição e foi traduzido para 17 idiomas.

Dos trabalhos de Porter no campo de análise de competidores, o mais conhecido é o seu “Modelo das Cinco Forças”. O modelo se fundamenta em conceitos microeconômicos e na noção de que uma estratégia corporativa deveria abordar as oportunidades e as ameaças vinculadas ao ambiente exterior da organização. O “Modelo das Cinco Forças” considera a oferta e a demanda, a relação existente entre os produtos complementares e os substitutos, a relação existente entre o volume de produção e os custos de produção e as estruturas de mercado como os monopólios, oligopólios e a competição perfeita. Porter sugere que o objetivo de estratégia corporativa poderia ser modificar estas forças competitivas de modo a melhorar a situação da organização. O modelo de Porter permite aos gerentes das empresas efetuarem uma análise das forças motrizes nos respectivos setores. Com

Visão Geral do “Modelo das Cinco Forças” de Porter



base na informação derivada da Análise das Cinco Forças, os gerentes podem decidir como influenciar ou explorar características particulares das suas áreas de interesse empresarial.

As cinco forças podem ser descritas da seguinte maneira:

- **BARREIRAS À ENTRADA** - Quanto mais fácil é para as empresas novas entrarem no mercado, mais aberta será a competição. Os fatores que podem limitar as ameaças de novos competidores são conhecidos como barreiras à entrada. Alguns exemplos de barreiras são:

- Existência de lealdade às marcas;
- Custos fixos elevados;
- Escassez de recursos;
- Legislação ou restrições governamentais.

- **PODER DOS FORNECEDORES** – Se relaciona com o nível de pressão que os fornecedores podem exercer sobre uma empresa. Se um fornecedor tem um impacto grande o suficiente para afetar as margens e os volumes de uma companhia, então este fornecedor tem muito poder. Os fornecedores podem ter este tipo de poder quando:

- Há poucos fornecedores de um produto em especial;
- Não existem substitutos;
- A troca para outro produto (competitivo) é muito cara;
- O produto é tão importante para os compradores que eles não podem ficar sem o produto.

- **PODER DOS COMPRADORES** – Descreve quanta pressão os clientes podem exercer sobre uma empresa. Se um comprador tem impacto grande o suficiente para afetar as margens e os volumes de uma companhia, então este comprador tem muito poder. Os clientes podem ter este tipo de poder quando:

- Há um número pequeno de compradores;
- As compras são, em geral, em grandes volumes;
- A troca para outro produto (competitivo) é simples;
- O produto não é essencial para o comprador e eles podem ficar por algum tempo sem o produto.

- **AMEAÇA DE SUBSTITUTOS** – Qual é a probabilidade de alguém mudar para outro produto ou serviço competidor? Se o custo para mudar é baixo, então esta será uma grande ameaça. A ameaça de substitutos está afetada pela similitude dos substitutos. Por exemplo, se o preço do chá aumenta muito, é provável que um consumidor de chá mude para outra bebida, como café, porque os produtos são similares. Os casos de produtos similares podem ser vistos como os casos de novos competidores.

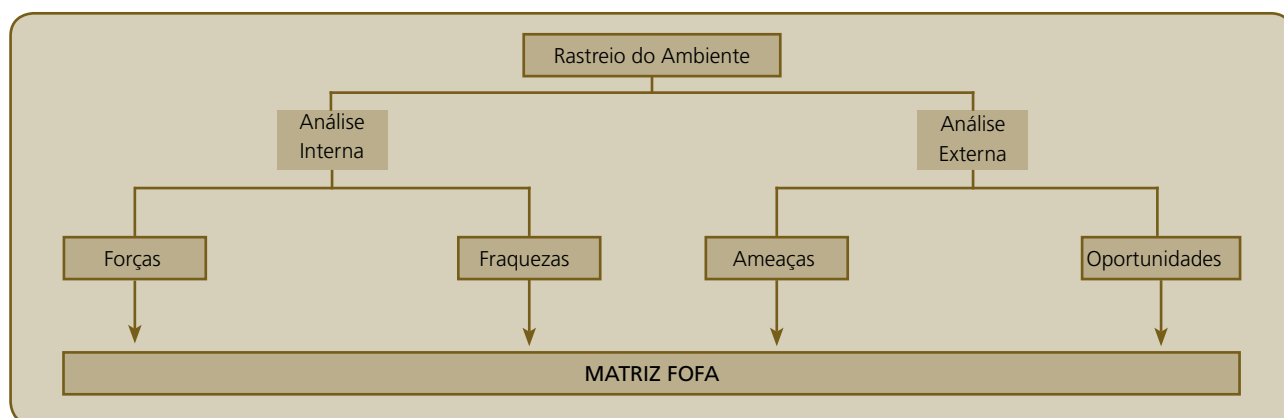
- **RIVALIDADE** – Descreve a intensidade da competição entre as empresas existentes num setor. Os setores muito competitivos geralmente têm baixos retornos porque o custo da competição é alto. Um mercado muito competitivo pode ser o resultado de:

- Muitos participantes com tamanhos similares, isto é, não há uma empresa dominante;
- Pouca diferenciação entre os produtos e os serviços dos competidores;
- Uma indústria madura com pouco crescimento. As empresas só podem crescer captando os clientes dos competidores.

Análises FOFA e TESP

No processo de planejamento estratégico as cinco forças de Porter com frequência são usadas em combinação com um rastreio interno e externo do ambiente no qual a organização opera. Isto é geralmente efetuado pelo uso de dois instrumentos analíticos relativamente antigos, porém testados e comprovados, conhecidos como FOFA e TESP.

A análise FOFA gera informações que ajudam a equilibrar os recursos e as capacidades da empresa com o ambiente competitivo no qual opera. Assim, serve como um instrumento para a formulação e a seleção de estratégias. FOFA é o acrônimo das palavras em inglês correspondentes a Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças (**Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats**). O seguinte diagrama mostra como uma análise FOFA encaixa num rastreio ambiental.



A análise FOFA faz uma diferenciação essencial entre os fatores **internos** e **externos**: as **Forças** e as **Fraquezas** são fatores **internos**. Por exemplo, uma força poderia ser a sua capacidade especializada em **marketing**. Uma fraqueza poderia ser a falta de um produto novo. As **Oportunidades** e as **Ameaças** são fatores **externos**. Por exemplo, uma oportunidade poderia ser o desenvolvimento de um canal de distribuição como a Internet, ou a mudança no estilo de vida dos consumidores que pode aumentar a demanda dos produtos de uma companhia. Uma ameaça poderia ser um novo competidor num importante mercado existente ou mudanças na tecnologia que convertam

os produtos existentes em produtos potencialmente obsoletos.

A análise FOFA sugere que uma organização não deveria necessariamente sempre perseguir as oportunidades mais lucrativas. Poderia ter mais possibilidade de desenvolver uma vantagem comparativa identificando as forças da organização que “se casam” com as oportunidades que se apresentem.

Para desenvolver estratégias que tomem em consideração o perfil FOFA, pode-se construir uma matriz destes fatores. A **matriz FOFA** é mostrada a continuação.

	Forças	Fraquezas
Oportunidades	Estratégias F – O	Estratégias F – O
Ameaças	Estratégias F – A	Estratégias F – A

- As **estratégias F – O** perseguem oportunidades que “se casam” bem com as forças da organização.
- As **estratégias F – O** superam as fraquezas para perseguir as oportunidades.
- As **estratégias F – A** identificam os modos como a organização pode usar suas forças para reduzir a vulnerabilidade às ameaças externas.
- As **estratégias F – A** determinam um plano defensivo para prevenir que as fraquezas da organização a deixem muito suscetível às ameaças externas.

Vale a pena ressaltar que a análise FOFA pode ser muito subjetiva. Duas pessoas, ainda que disponham da

mesma informação sobre a empresa e o ambiente, raramente apresentam a mesma versão de uma análise FOFA. Em consequência, a análise FOFA é mais indicada para trabalho em grupo e como orientação, mais do que como preceito. A validade da análise pode ser aumentada agregando critérios e ponderação a cada fator.

A **Análise TESP**, em geral usada para complementar a análise FOFA e as Cinco Forças, é utilizada para rastrear o macro ambiente externo estratégico no qual atua a organização. TESP é um acrônimo para os seguintes fatores:

- Tecnológicos
- Econômicos
- Sociais, e
- Políticos

Os fatores da análise TESP têm um papel importante nas oportunidades de criação de valor agregado a uma estratégia. No entanto, eles geralmente estão além da capacidade de controle da organização e por isso os fatores TESP podem ser considerados ameaças ou oportunidades.

Como os fatores macroeconômicos variam em função do continente, país ou região, uma análise TESP precisa ser elaborada no nível adequado de agregação. Num país com grandes diferenças regionais, ela pode ser feita no nível regional. A tabela abaixo mostra exemplos de fatores típicos em uma análise TESP.

A elaboração de uma análise TESP é um processo relativamente simples e pode ser realizado em sessões de grupo usando técnicas de *brainstorming*. Cabe ressaltar que alguns consultores recomendam o uso de formas ampliadas da análise TESP, tais como a análise SLEPT (agregando fatores legais) ou a STEEPLE com fatores: Social/demográfico, Tecnológico, Econômico, Ecológico, Político, Legal e Ético.

O Modelo 7-S de McKiney (ver páginas 45 e 46 isso é uma repetição!)

Elaborar uma estratégia é uma coisa, executá-la é outra. O modelo 7-S de McKinsey (que deve seu nome a dois consultores de McKinsey & Co, Robert Waterman e Tom Peters) é muito usado para examinar a inter-relação entre a formulação e a execução de uma estratégia. Ele ajuda a enfocar a atenção dos gerentes na importância de vincular a estratégia selecionada às diversas atividades que podem afetar a sua execução.

O Modelo 7-S, criado originalmente como um modo mais abrangente de considerar os problemas de organizar bem, fornece uma ferramenta para se avaliar a viabilidade das estratégias. O conceito do modelo é que considerar a execução como um assunto exclusivamente de estratégia e estrutura, como era tradicionalmente, não basta.

A percepção tradicional era que se você partisse de uma estratégia correta, em consequência, você obteria a organização correta. E nas culturas ocidentais quando a maioria das pessoas pensa em organização, pensa em estrutura. No entanto, consideramos que, na prática, estas noções são muito limitantes.

Tecnológico	Econômico	Social	Político (incluindo Legal)
Gasto do Governo em Pesquisa e Desenvolvimento	Crescimento econômico	Distribuição de renda	Controle e proteção ambiental
Interesse da indústria em desenvolvimento tecnológico	Taxa de juros e políticas monetárias	Demografia	Políticas fiscais
Novas invenções e desenvolvimentos	Gasto Público	Mobilidade laboral e social	Legislação e restrições do comércio internacional
Taxa de transferência tecnológica	Políticas de desemprego	Mudanças no estilo de vida	Legislação sobre o cumprimento de contratos e proteção do consumidor
Ciclo de vida e velocidade de obsolescência tecnológica	Tributação	Comportamento no trabalho, carreira e lazer	Legislação Trabalhista
Uso e custo energético	Regime de câmbio	Educação	Organização e atitude governamental
(Mudanças na) Internet	Etapa do ciclo empresarial	Conscientização quanto à saúde, segurança e bem-estar	Estabilidade política

Para pensar de maneira global sobre uma nova estratégia e os problemas que acarreta, um gerente tem de pensar na organização como uma cultura única e levar em consideração a capacidade da organização para lograr o fundamental (isto é, não o tático) como uma questão de dar uma nova direção à cultura como um todo.

Na estrutura do 7-S a cultura é percebida como uma função de sete variáveis (em qualquer ordem):

- **Strategy Plans** – Planos estratégicos para a alocação, ao longo do tempo, dos recursos escassos de uma organização para alcançar os objetivos identificados;
- **Structure** – Estrutura: modo em que as unidades da organização se relacionam entre si: centralizada, divisões funcionais (de cima para abaixo), descentralizada (tendência em grandes organizações), matricial, rede, *holding*;
- **Systems** – Sistemas: os procedimentos, processos e rotinas que caracterizam como deve ser feito o trabalho: sistema financeiro, sistema de contratação, promoção e avaliação de desempenho, sistemas de informação;
- **Style** – Estilo cultural da organização e como se comportam os principais gerentes na busca das metas da organização;
- **Staff** – Pessoal: quantidade e categorias de funcionários da organização;
- **Skills** – Competências: as diferentes competências do pessoal ou da organização em seu conjunto;

- **Shared value** – Valores compartilhados: que defende a organização e quais são as suas crenças. Crenças e atitudes essenciais.

A estrutura do 7-S de McKinsey poderia ser vista como um conjunto de sete bússolas. Quando as agulhas estão alinhadas, a companhia está “organizada” (ver ilustração). Quando não está alinhada, a companhia não está realmente organizada, mesmo que a sua estrutura aparente estar bem. Se uma análise 7-S indicar que a execução da estratégia vai ser muito difícil, os gerentes podem procurar outras opções de estratégia ou continuar, mas dedicando atenção especial às áreas não alinhadas indicadas pelo modelo.

Mintzberg em estratégia

Para evitar os problemas de execução previstos por uma análise 7-S, pode ser útil considerar a diferença existente entre planejamento e pensamento estratégico. De acordo com **Henry Mintzberg**, os gerentes deveriam abordar as primeiras etapas do planejamento estratégico como uma programação –articulando e elaborando estratégias já existentes. Assim é possível retornar ao que o processo de formulação de estratégias deveria ser: “captando o que o gerente aprende de todas as fontes (tanto as percepções sutis das suas experiências pessoais e das experiências dos demais da organização, como os dados concretos dos estudos de mercado e outros similares) e, então, sintetizando a aprendizagem na direção que a empresa deveria seguir”.

A estrutura “7- S” de McKinsey



“O que fazer e o que não fazer”, segundo Stanton-Reinstein

As idéias mais recentes sobre formulação eficaz de estratégia sugerem que a ênfase deve ser posta em: processos estratégicos singulares com regras simples, no ajuste modular das empresas para aproveitar as oportunidades passageiras de mercado e no estabelecimento de um cronograma programando a evolução dos movimentos estratégicos em andamento. Alguns autores, como **Rebecca Stanton-Reinstein**, sugerem que o processo seja dividido em instrumentos simples, como a lista de “O que fazer e o que não

fazer” (ver abaixo) para ajudar a transformar uma visão estratégica em atividades cotidianas.

Esta breve seção aborda alguns dos instrumentos e conceitos mais importantes do planejamento estratégico, concentrando-se nos que parecem ser de maior interesse para os que trabalham em organizações de empregadores. Não pretende ser exaustiva e, por isso, não considera alguns dos grandes autores e idéias no campo da estratégia organizacional. Se desejar saber mais sobre as idéias acima apresentadas ou consultar outros autores, a próxima seção servirá como orientação.

O QUE FAZER E O QUE NÃO FAZER, SEGUNDO STANTON-REINSTEIN

O QUE FAZER	O QUE NÃO FAZER
Manter a simplicidade e o foco. Menos é mais. Um plano bem sucedido não é medido por quilo. Sua meta é criar metas e objetivos que enfoquem o seu trabalho pelos próximos um ou dois anos. Limite a quantidade de metas e objetivos a uma página para poder administrá-las.	Não detalhar mais do que o necessário nem estabelecer demasiadas metas ou objetivos. O excesso de detalhes, metas ou objetivos pode gerar confusões, metas incoerentes entre si, micro gestão e o fracasso da execução.
Seguir todos os passos como indicado. Use a metodologia escolhida como ela foi concebida. Ela foi escolhida por sua reputação. Aprenda com o sucesso dos outros.	Não saltar os passos nem deixá-los incompletos. Se você comprou uma mala cara, você não vai mudar a alça imediatamente, nem mudar a correia ou tingi-la de outra cor. Evite modificar o processo, já que você carece de dados para justificar as suas mudanças.
Manter-se focado na Missão. A Missão, o que a organização quer ser ou fazer, é o núcleo do planejamento e das atividades cotidianas. Antes de aceitar qualquer meta, objetivo, estratégia ou tática, e antes de agir, pergunte-se “Como isto ajudará o cumprimento da Missão”?	Não fazer algo “porque sempre foi feito assim”, ou “acho que devemos fazer mesmo que não encaixe em nossa Missão”. Sem a Missão guiando as suas decisões, você perderá soluções inovadoras, se desviará do rumo ou pecará por intransigência.
Usar ou para diminuir o impulso de iniciar o Plano Tático prematuramente. Você é um excelente tático e, frente a um problema, rapidamente sugere soluções. Isto é contraproducente em planejamento estratégico onde você e a sua equipe têm de criar metas de alto nível e objetivos específicos com base na Missão. Anote todas as idéias que a equipe tenha. E deixe-as de lado até que você esteja em condições de criar o plano tático.	Não começar a definir as Tarefas antes que Missão, as Metas e os Objetivos estejam claramente estabelecidos. A Missão determina o contexto para as Metas, que são o contexto para os Objetivos, específicos e com resultados mensuráveis. Adote uma tática que permita lograr estes resultados em larga escala.
Medir, medir e medir! Selecione maneiras úteis e significativas para medir todas as metas, objetivos e táticas. Que informação necessita para tomar a decisão? Lembre-se do princípio “mantenha a simplicidade e o foco”.	Não deixar de medir só porque algumas vezes seja difícil. Medir pode ser difícil, especialmente quando se refere à satisfação dos clientes, à eficácia ou à moral dos empregados. Defina alguma forma de medir esses elementos intangíveis, de modo a poder estimar o progresso ao longo da execução.
Medir a qualidade dos resultados, sempre que possível. A qualidade mede como os clientes consideram os seus produtos ou serviços. Isto fornece a melhor informação para tomar decisões estratégicas e o mantém focado na missão e no cliente.	Não selecionar medidas de produtividade só porque são mais fáceis de definir. Apesar da sua importância a produtividade não diz se você está criando um produto ou serviço desejado pelo cliente. Sempre se pode fazer sucata com maior rapidez. Quando você enfoca a qualidade você é mais produtivo, já que reduz a necessidade de refazer tarefas custosas.
Oferecer apoio, recursos, treinamento, orientação, supervisão e assistência para garantir o sucesso de todos. Para ter um bom desempenho, as pessoas precisam ter tudo o que necessitam para fazer o trabalho. O plano é tão bom quanto a sua execução, que depende de um bom gerenciamento do pessoal.	Não colocar as pessoas em determinadas situações sem antes providenciar o que precisam para fazer o trabalho. Delegar significa compreender o que uma pessoa precisa para cumprir o trabalho e providenciá-lo. Você só pode exigir a responsabilidade de uma pessoa naquilo que ela mesma pode controlar.

Seção 9

Outras leituras e fontes de informação sobre planejamento estratégico e associações empresariais

Artigos e livros de negócios sobre planejamento estratégico

Andrew, K. 1971. *The concepts of corporate strategy*. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin

Ansoff, H. 1965. *Corporate strategy*. New York: McGraw Hill.

Bain, J. S. 1956. *Barriers to new competition*. Cambridge: Harvard University Press

Barney, J. B. 1986. "Types of competition and the theory of strategy: Toward an integrative framework". *Academy of Management Review*, 11: 791-800.

Bowman, C. 1990. *The essence of strategic management*. UK: Prentice Hall International.

D'Aveni, R. 1994. *Hypercompetition*. New York: Free Press.

Doz, Y. L. 1996. "The evolution of cooperation in strategic alliances: Initials conditions or learning processes?" *Strategic Management Journal*, 17 (Special Issue): 55-84.

Dyer, J. H. 1997. "Effective interfirm collaboration: how firms minimize transaction costs and maximize transaction value". *Strategic Management Journal*, 18: 535-556.

Eisenhardt, K. M. & Sull, D. N. 2001. "Strategic as simple rules". *Harvard Business Review*: 107-116.

Fahey, L. and Randall, R. M. 1994. *The portable MBA in strategy*. London: John Wiley and Sons.

Hitt, M. A., Gimeno, J. & Hoskisson, R. E. 1998. "Current and future research methods in strategic management". *Organizational Research Methods*, 1: 6-44.

Houlden, B. 1993. *Understanding company strategic: an introduction to thinking and acting strategically*. UK: Blackwell.

Jarillo, J. C. 2003. *Strategic logic*. New York. Palgrave Macmillan.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2000. "Having trouble with your strategy? Then map it." *Harvard Business Review*, 78 (5): 167-177.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2001. *The strategic-focused organization*. Boston: Harvard Business School Press.

McGahan, A. M. & Porter, M. E. 1997. "How much does industry matter, really?" *Strategic Management Journal*, 18: 15-30.

Mintzberg, H. 1973. *The nature of managerial work*. New York: Harper and Row.

Mintzberg, H. 1994. *The rise and fall of strategic planning*. New York: The Free Press.

Pettinger, R. 1996. *Introduction to corporate strategy*. London: Macmillan Press Ltd.

Porter, M. E. 1980. *Competitive strategy*. New York: Free Press.

Porter, M. E. 1985. *Competitive advantage*. New York: Free Press.

Porter, M. E. 1990. *The competitive advantage of nations*. New York: Free Press.

Porter, M. E. 1996. "What is strategy?" *Harvard Business Review*, 74 (6): 61-78.

Prahalad, C. K. & Hamel, G. 1990. "The core competence of the corporation". *Harvard Business Review*, 68 (3): 79-91.

Rumelt, R. P. 1974. *Strategic, structure, and economic performance*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Stacey, R. 1996. *Strategic thinking and the management of change, international perspectives on organizational dynamics*. London: Kogan Page.

Stanton-Reinstein, R. 2003. *Success planning: a 'how-to' guide for strategic planning*. Miami: Tobsus Press.

Waterman, R. H. & Peters, T. J. 1982. *In search of excellence: Lessons from Americas best run companies*. New York: Harper & Row.

Livros e guias sobre planejamento estratégico relacionados com organizações de empregadores (e similares)

Allison and Kaye	• Strategic planning for non-profit organizations (New York, John Wiley & Sons, 1997).
Brennan	• A guide for strategic planning in employers' organizations – a training module (Geneva, ILO Bureau for Employers' Activities, 1997).
De Silva	<i>Employers' organizations in Asia in the 21st century</i> (Geneva, ILO Bureau for Employers' Activities, 1996).
De Silva	<i>Managing an employers' organization and its changing role</i> (Geneva, ILO Bureau for Employers' Activities, 1992).
Gonzalez Marroquin	<i>Guide to management of entrepreneurial organizations</i> (San Jose, Costa Rica, ILO Bureau for Employers' Activities, 1997).
ILO (OIT)	<i>Report of the ILO international symposium on the future of employers' organizations</i> (Geneva, ILO Bureau for Employers' Activities, 1999).
Parker	<i>Designing and developing more effective organizations</i> (Geneva, ILO Bureau for Employers' Activities, 2001).
Strohmeyer, Pilgrim, Luetticken, Meier, Waesch and Arias	<i>Building the capacity of business membership organizations</i> (Washington, World Bank Small and Medium Enterprise Department) n.d.

Organizações e úteis

O Escritório de Atividades para os Empregadores da Organização Internacional do Trabalho (ACTEMP)

www.ilo.org/actemp/

O Escritório de Atividades para os Empregadores da Organização Internacional do Trabalho – ACTEMP mantém estreito contato com as organizações de empregadores em todos os Estados-membros da OIT. O Escritório funciona na sede da OIT, em Genebra, e através de uma rede de especialistas em organização de empregadores nos grupos técnicos da OIT em todo o mundo. Seu objetivo é fazer com que os recursos da OIT estejam disponíveis para as organizações de empregadores, e manter a OIT informada sobre suas opiniões, interesses e prioridades. Promove a cooperação internacional entre as organizações de empregadores e dispõe de programa de atividades em todo o mundo.

O Escritório está disponível, através de organizações nacionais de empregadores, como um acesso para os empregadores obterem as melhores informações disponíveis em desenvolvimento de recursos humanos, relações trabalhistas e numa ampla gama de assuntos relacionados ao emprego e ao mercado de trabalho.

O Escritório também dispõe de um programa de cooperação técnica que presta assistência às organizações de empregadores em países em desenvolvimento e de economias em transição. Este trabalho é em sua maioria realizado através de projetos financiados por fundos de assistência ao desenvolvimento, aportados por países doadores.

O *site* da ACTEMP apresenta *links* para as organizações nacionais de empregadores em todos os países-membros da OIT.

Organização Internacional de Empregadores (OIE)

www.ioe-emp.org

Desde a sua criação, em 1920, a Organização Internacional de Empregadores (OIE) tem sido reconhecida como a única organização que representa os interesses do empresariado no plano internacional no âmbito das políticas sociais e trabalhistas. Atualmente é formada por 139 organizações de empregadores nacionais, representantes de 134 países.

A missão da OIE é promover e defender os interesses de empregadores em fóruns internacionais, especialmente na Organização Internacional do Trabalho (OIT), e para este fim trabalha para garantir que as políticas sociais e trabalhistas internacionais promovam a sustentabilidade das empresas e criem um ambiente propício ao desenvolvimento de empreendimentos e à geração de empregos. Simultaneamente atua como Secretaria para o Grupo de Empregadores na Conferência Internacional do Trabalho da OIT, no Órgão de Governança da OIT e em todas as outras reuniões da OIT.

The Center for International Private Enterprise (CIPE)

www.cipe.org

O *Center for International Private Enterprise* (CIPE) oferece uma grande quantidade de material para o desenvolvimento de capacidades em associações empresariais.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA - CNI

DIRETORIA EXECUTIVA - DIREX

Unidade de Relações do Trabalho e Desenvolvimento Associativo - RT

Gerente-Executivo

Emerson Casali

Equipe técnica

Camilla Cavalcanti

Núcleo de Editoração CNI

Produção Editorial

SUPERINTENDÊNCIA CORPORATIVA – SUCORP

Unidade de Comunicação Social – UNICOM

Criação da capa

SUPERINTENDÊNCIA DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS – SSC

Área Compartilhada de Informação e Documentação – ACIND

Renata Lima

Normalização

Tradutora

Beatriz Coimbra

Revisor técnico

Maurício Carvalho Campos

Quiz Design Gráfico

Projeto Gráfico

Eduardo Menezes

Dupligráfica Editora Ltda

Una organización de empleadores eficaz

Guia I – Buen gobierno
Guia II – Estrategia
Guia III – Cabildeo*
Guia IV – Generación de ingresos

* Traduzido para o português pela Confederação Nacional da Indústria – CNI, com o título: Guia III - Lobby

Este conjunto de guias intitulado “Uma organização de empregadores eficaz” foi criado para ajudar diretores, executivos e gerentes de organizações de empregadores a criar e administrar essas organizações de forma mais estratégica e eficaz.

Seus destinatários principais são os encarregados de estabelecer, criar e gerir organizações nacionais de empregadores nos países em vias de desenvolvimento e em economias em transição. Não obstante, também oferece inúmeros conselhos às organizações setoriais e regionais criadas para representar e defender os interesses de empregadores, e ajuda a gerir as organizações nacionais de empregadores nos países desenvolvidos. Isto se aplica, especialmente, às organizações que pretendam realizar uma revisão estratégica de sua forma de funcionamento.

Escritório de Atividades para Empregadores
Repartição Internacional do Trabalho
CH-1211 Genebra 22
Suíça
Fax: (+41 22) 7998948
e-mail: actemp@iol.org



ISBN 978-85-88566-98-9





Uma organização de empregadores eficaz

Uma série de guias práticos para a criação e gestão de organizações de empregadores eficazes



Maximização do impacto
do lobby empresarial

Elaboração e implementação de
uma estratégia de lobby bem-sucedida

Brasília
2007

Guia III – Lobby

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA – CNI

Armando de Queiroz Monteiro Neto

Presidente

Diretoria Executiva

José Augusto Coelho Fernandes

Diretor

Rafael Esmeraldo Lucchesi Ramacciotti

Diretor de Operações

Marco Antonio Reis Guarita

Diretor de Relações Institucionais

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO – OIT



Uma organização de empregadores eficaz

Uma série de guias práticos para a criação e gestão de
organizações de empregadores eficazes

Guia III – Lobby

Maximização do impacto do lobby empresarial

Elaboração e implementação de uma estratégia de lobby bem-sucedida



Produzido para o Escritório de Atividades para os Empregadores da Organização Internacional do Trabalho por professores
do MBA sobre Organizações Internacionais da Universidade de Genebra.

**Brasília
2008**

Copyright © Organização Internacional do Trabalho – 2005

As publicações da Repartição Internacional do Trabalho gozam da proteção dos direitos de propriedade intelectual devido ao protocolo 2, anexo à Convenção Universal sobre Direito do Autor. Entretanto, trechos dessas publicações podem ser reproduzidos sem autorização, com a condição de que se mencione a fonte. Os direitos de reprodução ou de tradução podem ser obtidos mediante solicitação ao Escritório de Publicações (Direitos do Autor e Licenças), Repartição Internacional do Trabalho CH 1211, Genebra 22, Suíça. Essas solicitações serão bem-vindas.

A edição original desta obra foi publicada pela Repartição Internacional do Trabalho, Genebra, sob o título *Una organización de empleadores eficaz. Una serie de guías prácticas para la creación de organizaciones de empleadores eficaces. Guía III: Cabildeo*. Copyright © 2005 Organização Internacional do Trabalho.

Traduzido e reproduzido de acordo com autorização.

Tradução portuguesa copyright © 2006 Confederação Nacional da Indústria

As designações empregadas nas publicações da OIT, as quais estão em conformidade com a prática seguida pelas Nações Unidas, bem como a forma em que aparecem nas obras, não implica juízo de valor por parte da OIT no que se refere à condição jurídica de nenhum país, área ou território citados ou de suas autoridades, ou, ainda, concernente à delimitação de suas fronteiras.

A responsabilidade pelas opiniões contidas nos estudos, artigos e outras contribuições cabe exclusivamente ao(s) autor(es) e a publicação dos trabalhos pela OIT não constitui endosso às opiniões nelas expressadas.

As referências a nomes de empresas, produtos comerciais e processos não representam aprovação pela OIT, bem como a omissão do nome de determinada empresa, produto comercial ou processo não deve ser interpretada como um sinal de sua desaprovação por parte da OIT.

Disponível também em inglês, francês e espanhol.

FICHA CATALOGRÁFICA

O68g

Organização Internacional do Trabalho.

Guia III : lobby : maximização do impacto do lobby empresarial : elaboração e implementação de uma estratégia de lobby bem-sucedida. / Organização Internacional do Trabalho ; tradução, Confederação Nacional da Indústria. – Brasília : CNI, 2007.

65 p. : il. ; 21 cm.

ISBN 978-85-88566-65-1

Tradução de: Guia III: cabildeo: maximizar el impacto del lobby empresarial: formulación y ejecución de una estrategia de cabildeo exitosa

1. Lobby empresarial 2. Administração e organização 3. Estratégia I. Título II. Confederação Nacional da Indústria

CDU: 328.184

CNI

Confederação Nacional da Indústria
Setor Bancário Norte
Quadra 1 – Bloco C
Edifício Roberto Simonsen
70040-903 – Brasília – DF
Tel.: (61) 3317- 9001
Fax: (61) 3317- 9994
<http://www.cni.org.br>

Serviço de Atendimento ao Cliente - SAC
Tels.: (61) 3317-9989 / 3317-9992
sac@cni.org.br

A publicação da Série Uma Organização de Empregadores Eficaz é uma iniciativa da Confederação Nacional da Indústria no âmbito do Programa de Desenvolvimento Associativo. Executado em parceria com as Federações de Indústria, este Programa busca modernizar os sindicatos de empregadores e fortalecer sua atuação na defesa dos interesses da Indústria, contribuindo para a competitividade das empresas e o desenvolvimento sustentável do País. Neste sentido, são desenvolvidas diversas ações, relacionadas a capacitação de lideranças, planejamento e gestão dos sindicatos empresariais, marketing associativo e serviços para associados.

Os quatro guias desta Série foram publicados originalmente pela Organização Internacional do Trabalho em inglês e espanhol e abordam os seguintes temas:

- Guia I - Governança
- Guia II - Estratégia
- Guia III - Lobby
- Guia IV - Geração de Recursos

A CNI entende que o conteúdo destes guias é importante contribuição para a atuação e gestão de organizações de representação empresarial.



Sumário

- Seção 1** Como usar este guia **9**
- Seção 2** As organizações de empregadores e a defesa de seus interesses **13**
- Seção 3** Formulação da agenda empresarial **15**
- Seção 4** Determinação de objetivos e avaliação de táticas **27**
- Seção 5** Elaboração de materiais de lobby orientados a destinatários específicos **37**
- Seção 6** Avaliação do êxito e comunicação deste aos filiados **45**
- Seção 7** Combinação de diversos elementos: um plano conjunto para o êxito no lobby **47**
- Seção 8** Compilação das *checklists* relativas a lobby **49**
- Seção 9** O que dizem os *experts* em ciências empresariais **53**
(contribuição de *Vinod K. Aggarwal*, da Universidade da Califórnia em Berkeley)
- Seção 10** Outras leituras e fontes de informação sobre lobby e organizações de empregadores **61**
- Seção 11** Apêndice – “Preparação da Agenda Empresarial para 2003-2004” – Pesquisa sobre questões prioritárias realizada pela Câmara de Comércio dos Estados Unidos **67**

Seção 1 Como usar este guia

Este guia **“Maximização do impacto do lobby empresarial — Elaboração e implementação de uma estratégia de lobby bem-sucedida”** é a terceira publicação da série “Uma organização de empregadores eficaz”. Essa série pretende ajudar diretores, executivos e gestores de organizações de empregadores a constituir e gerir tais organizações de modo mais estratégico e eficaz. Ela se dirige fundamentalmente àqueles que se dedicam ao estabelecimento, desenvolvimento e gestão de organizações de empregadores de âmbito nacional em países em desenvolvimento e economias em transição. Oferece também ampla assessoria às organizações regionais e setoriais que têm como função a representação dos interesses das empresas, e será útil

para as organizações de empregadores de âmbito nacional dos países desenvolvidos. Isso é particularmente válido para as organizações que planejam fazer uma revisão estratégica da forma como abordam a defesa de seus interesses ou para aquelas que já a iniciaram.

“Maximização do impacto do lobby empresarial” apresenta um método gradual para melhorar a eficácia das tarefas relacionadas ao lobby das organizações de empregadores. Contém um conjunto de instrumentos práticos que ajudarão os dirigentes das organizações de empregadores a rever sua abordagem atual do lobby ou a desenvolver uma estratégia de lobby a partir do zero. Existem quatro tipos de instrumentos:

Checklists

As *checklists* ajudam a determinar qual é a situação atual de sua organização, a identificar as deficiências estratégicas e a planejar formas de elaboração e execução de uma estratégia de lobby bem-sucedida.

Melhores práticas

As melhores práticas proporcionam exemplos de como outras organizações lidaram com os problemas que você enfrenta.

Exercícios práticos

Os exercícios práticos podem ser utilizados individualmente, em grupos de trabalho ou por órgãos responsáveis pela tomada de decisões.

Citações-chave

As citações-chave de autores respeitados ilustram os pontos mais importantes; você pode usá-las em sua própria fala e documentos.

Se a organização de empregadores é reconhecida por fazer um trabalho de lobby eficaz, seu perfil público é fortalecido tanto entre os formuladores de políticas quanto entre a comunidade empresarial. Resultados satisfatórios no lobby conduzem diretamente ao aumento do número de filiados. Também geram a boa reputação e o “reconhecimento da marca”, necessários ao fomento de outros serviços geradores de receita oferecidos pela organização. Em suma, o reconhecimento como lobista eficaz cria um círculo virtuoso que conduz ao aumento do número de filiados, da receita gerada

pelas subscrições e pelos serviços oferecidos aos filiados, e a um exercício de influência melhor e mais eficiente devido ao aumento dos recursos disponíveis e da representatividade.

O que o guia contém

Os oito passos essenciais para o êxito no lobby, apresentados abaixo, são expostos mais detalhadamente nas seções 3 a 6 do guia, e estão resumidos na seção 7, “Combinação de diversos elementos”.

Passo 1	SEÇÕES 3 E 4	Identificação de questões relevantes
Passo 2		Definição de prioridades
Passo 3		Elaboração de uma agenda empresarial
Passo 4		Identificação e análise das forças favoráveis e contrárias
Passo 5		Elaboração do principal documento do lobby: a “pasta de informação por níveis”
Passo 6	SEÇÃO 5	Elaboração de táticas de ação para cada tema
Passo 7		Elaboração de um plano de ação para cada tema da agenda empresarial
Passo 8	SEÇÃO 6	Avaliação do êxito e comunicação deste aos filiados

A seção 8 do guia oferece uma **checklist final** que combina as **checklists** “para assuntos específicos” encontradas ao longo do texto. Obtém-se, assim, um instrumento de análise global para a organização. Esse instrumento pode ser utilizado depois de se ter explorado todo o guia, a fim de facilitar o planejamento de ações, ou no início, como uma medida de referência da situação de sua organização no que tange às estratégias e táticas de lobby.

A seção 9 oferece um pequeno panorama da bibliografia acadêmica sobre lobby e organizações de empregadores: “O que dizem os *experts* em ciências em-

presariais”. Essa seção reúne num contexto acadêmico, todos os instrumentos analíticos propostos neste guia. Trata-se de uma seção independente, que oferece ao leitor sustentação acadêmica básica referente a lobby e indica o caminho para as leituras adicionais sugeridas na seção 10. Nessa seção, são propostas outras fontes de leitura ou consulta que tratam especificamente de lobby, organizações de empregadores e outros grupos de interesse especial. As publicações que abordam essas questões são relativamente poucas, e as que existem não são muito conhecidas. A seção 10 busca orientar o leitor na direção correta.

Este guia pretende ser uma ferramenta de uso múltiplo. Embora sua leitura possa ser interessante e relativamente simples, lê-lo desde o começo até o final não é a única e nem a melhor maneira de maximizar o seu valor.

- No que se refere a lobby, todas as organizações de empregadores já têm estabelecidas estratégias e prioridades de algum tipo. Talvez se deseje usar o guia como uma referência para comparar com suas questões atuais.
- Algumas organizações poderão se interessar especificamente por determinados aspectos, como a mobilização de filiados ou a formação de coalizões como complementos para o seu trabalho atual de lobby.
- Outras organizações talvez desejem utilizar as várias ferramentas contidas no guia tanto para melhorar

suas práticas atuais quanto para determinar se questões que transcendem um almoço para expor pontos de vista, ou a publicação de um comunicado à imprensa, podem gerar frutos.

... você escolhe.

Concluindo, este livro é um breve guia para uma questão complexa. Ele não pretende esgotar o tema nem conter idéias originais. Este guia utiliza, em grandes proporções e abertamente, materiais anteriores que se referem a lobby de forma geral e a organizações de empregadores e grupos de interesse especial, de forma específica. Baseia-se, também, na experiência dos autores, sempre atentos ao que funciona ou não na prática cotidiana. No texto, nos quadros sobre as práticas mais eficazes e nas sugestões de leituras adicionais procurou-se sempre assinalar as diversas fontes utilizadas.

Seção 2

As organizações de empregadores e a defesa de seus interesses

Citação-chave

“Tudo bem, você me convenceu. Agora saia e comece a me pressionar”.

Franklin D. Roosevelt
32º presidente dos Estados Unidos
1882-1945

Em suas declarações de missão, quase todas as organizações de empregadores fazem alguma referência ao lobby ou lobbying em nome dos seus filiados. Somente as poucas organizações que se dedicam exclusivamente a oferecer a seus membros um único serviço (em geral a negociação coletiva com muitos empregadores) demonstram pouco ou nenhum interesse pelas atividades de lobby. Para a maioria das organizações de empregadores, a prestação de serviços aos membros aumenta o nível de filiação e gera a receita que financiará suas atividades de lobby e acrescentará peso e credibilidade à “voz” da organização.

O que é lobby?

Em termos muito simples, lobby é a ação de exercer pressão ou de dar respaldo a algo ou a alguém. Quando nos referimos ao lobby no âmbito das organizações de empregadores, tendemos a pensar no lobby aplicado às políticas públicas, ou seja, em medidas que visam influenciar a legislação, as regulações, as decisões judiciais, e o comportamento e as diretrizes dos partidos políticos.

Por que o lobby empresarial é importante?

A natureza do ambiente no qual se realizam os negócios é essencial para o êxito de uma empresa. A riqueza de uma nação é gerada por suas empresas. Estas

também criam os empregos associados ao processo de produção e venda de bens e serviços. As companhias podem ser mais eficazes se operam em um ambiente propício para as empresas e as iniciativas empresariais. Com tal objetivo, as empresas devem exercer influência sobre os legisladores, os administradores e o Judiciário; contrapor-se à influência exercida pelos grupos de pressão que pretendem regular ainda mais o ambiente em que elas atuam; e convencer os eleitores das vantagens de se contar com um ambiente operacional “favorável à empresa”.

A maioria dos governos atuais está ciente de que para promover a prosperidade e o desenvolvimento econômicos nacionais é necessário oferecer um ambiente favorável às empresas. Entretanto, enfrentam um lobby contrário ao setor empresarial que raras vezes foi tão bem organizado e competente em questões como meio ambiente, liberdade de mercado, saúde, gestão financeira e normas trabalhistas. O crescimento exponencial do número e da influência de organizações ativistas contrárias às empresas, e também dos grupos de interesse especial, tem sido reforçado pelos enormes avanços na tecnologia das comunicações e na globalização da mídia.

Lobby e organizações de empregadores

As organizações de empregadores existem para prestar serviços aos filiados que as criaram, e frequentemente oferecem uma série de serviços destinados a melhorar a eficácia e a eficiência dos negócios de seus membros. Dentre esses serviços, o mais importante é garantir que as leis e os regulamentos aplicáveis às empresas não constituam obstáculos para elas. O Centro para a Empresa Privada Internacional (CIPE) relaciona sete características das associações de empresas que têm obtido sucesso em suas práticas de lobby.

Sabe-se que as associações empresariais eficazes em seu trabalho de lobby:

- **expressam os interesses de seus filiados a uma só voz**, o que atrai maior atenção dos responsáveis pela formulação de políticas;
- **reúnem-se periodicamente com os responsáveis pela tomada de decisões** para debater questões políticas estratégicas e para oferecer publicações bem fundamentadas;
- **estabelecem canais regulares de comunicação e relações estreitas de colaboração com funcionários públicos;**
- **utilizam esses canais para promover os interesses dos filiados**, influenciando determinadas propostas de leis e políticas;
- **participam de atividades de lobby pró-ativas e reativas em benefício de seus filiados**, tentando estabelecer o programa de ação referente à formulação de políticas por meio da manifestação de demandas e da proposta de políticas específicas;
- **ajudam a prevenir mudanças freqüentes na estrutura normativa e jurídica relativa à atividade empresarial;**
- **acompanham a aplicação das políticas** para garantir a aplicação equitativa, coerente e rápida das disposições promulgadas que sejam do interesse dos filiados.

Se a organização de empregadores é reconhecida por seu lobby eficaz, o seu perfil público se fortalece tanto entre os responsáveis pela formulação de políticas quanto entre a comunidade empresarial. Resultados satisfatórios no âmbito do lobby conduzem diretamente ao aumento do número de filiados. Também proporcionam uma boa reputação e o “reconhecimento da marca”, necessários para fomentar outros serviços geradores de recursos oferecidos pela organização. Em suma, o reconhecimento como lobista eficaz cria um círculo virtuoso que conduz ao aumento do número de filiados e da receita gerada pelas subscrições e pelos serviços oferecidos aos filiados, e a um exercício de influência melhor e mais eficiente devido ao aumento dos recursos disponíveis e da representatividade.

A necessidade de uma abordagem estratégica

Muitos defendem a tese de que o lobby eficaz é uma questão tática relacionada com a capacidade de resposta. Os governos apresentam muitas propostas que afetam o ambiente empresarial, e as organizações de empregadores fazem tudo o que é possível para lidar com cada uma à medida que vão surgindo.

Embora as organizações de empregadores existam para representar os interesses do setor da economia que gera riqueza, elas geralmente não são ricas. Como as atividades de lobby são realizadas em nome do conjunto da comunidade empresarial, beneficiar-se gratuitamente dos resultados positivos da atividade de lobby é visto como um problema grave. A maioria das organizações trabalha para combater essa tendência oportunista entre os empresários oferecendo diversos serviços que aumentam o volume de filiados e de receita, permitindo um lobby mais eficaz.

Como em qualquer outro âmbito, fazer o melhor trabalho possível com recursos limitados exige habilidades essenciais no estabelecimento e na execução de prioridades. Em suma, as organizações de empregadores não podem permitir que o volume ou o “urgente”, no lugar do importante, as desviem de sua trajetória. Elas precisam elaborar e implementar uma estratégia eficaz de lobby, dentro da qual se estabeleçam suas táticas de *exercício de influência*.

Uma estratégia eficaz de lobby é construída sobre três pilares:

1. prioridades claras;
2. capacidade de pesquisa e análise de primeira categoria;
3. conhecimento dos processos de governo e administração, e habilidade para explorá-los de modo eficaz e oportuno.

Neste contexto, as próximas seções deste guia exibirão um método gradual para a elaboração e implementação de uma estratégia eficaz de lobby.

Seção 3

Formulação da agenda empresarial

Citação-chave

"Quem não conhece os planos do inimigo não pode preparar alianças. Quem não conhece as condições do campo de batalha, não pode manobrar suas tropas. Quem não usa guias locais, não se beneficia do terreno."

*Sun Tzu (general chinês, 500 a.C.)
"A arte da guerra"*

Se as organizações de empregadores pretendem ser eficazes em suas atividades de lobby, elas devem entender com clareza os objetivos que querem perseguir. Os objetivos do lobby no tocante a políticas públicas são definidos de muitas formas, mas, cada vez mais, as organizações de empregadores referem-se a eles como "Agenda Empresarial" ou "Agenda Nacional do Setor Empresarial".

Dado que as organizações de empregadores têm a função de defender os interesses de seus membros, é fundamental que as empresas e organizações filiadas participem na identificação das questões relevantes e no estabelecimento de prioridades. O lobby bem-sucedido geralmente implica na formação de coalizões que concordem em empreender ações conjuntas. Para a organização de empregadores não existe coalizão mais poderosa que um trabalho de lobby coordenado, realizado pelas empresas e organizações filiadas. Por esse motivo, além de participar na identificação das questões e no estabelecimento de prioridades, os membros de uma organização precisam participar na identificação das questões e no estabelecimento de prioridades: precisam também saber quando e como utilizar os argumentos centrais relacionados a essas questões.

Determinação dos temas de interesse para os filiados

A única forma de determinar quais são as questões de interesse para os filiados é perguntando-lhes. Mas,

nesse caso, se supõe que os membros compreendam com clareza quais são, efetivamente, os planos do governo (ou da oposição), o calendário do Congresso, as possíveis alternativas em matéria de políticas, etc. A maioria dos filiados a organizações de empregadores se dedica a atividades empresariais com o objetivo de gerenciar companhias prósperas, e não de pesquisar questões a nível local, nacional, regional ou mundial. Por essa razão as organizações de empregadores precisam investir tempo e esforços na pesquisa da agenda atual e futura.

Não se trata de uma tarefa simples. Mesmo que algumas organizações de empregadores se concentrem exclusivamente nas questões trabalhistas ou de emprego, outras tentam atuar como a "voz das empresas" com relação a todo o leque de questões que as afetam. A agenda empresarial pode incluir emprego, segurança, comércio, marketing, embalagem e rotulagem, meio ambiente, questões financeiras e tributárias, seguridade social, transporte e infra-estrutura, telecomunicações e tecnologias de informação, tarifas, normas para o registro de empresas, educação e formação. Mesmo para as organizações que dão prioridade absoluta às questões de emprego, existem importantes inter-relações entre este tema e, por exemplo, seguridade social, disposições fiscais, segurança e educação.

A maioria das organizações de empregadores já possui meios para identificar e acompanhar questões importantes e que estão prestes a surgir; provavelmente utilizam um ou mais dos serviços específicos de informação existentes em quase todos os países. Na realidade, algumas organizações de empregadores vendem, como um serviço prestado aos membros, seu próprio sistema de acompanhamento legislativo. Para complementar esses recursos será útil, nessa fase, que a organização empreenda análises PEST e FOFA. Essas ferramentas de análise são descritas detalhadamente no Guia II desta série.

A análise PEST tem por objetivo ajudar as organizações de empregadores a selecionar as questões externas que são importantes para o cumprimento de sua missão.

O trecho transcrito a seguir foi extraído diretamente do guia sobre Estratégia.

Exercício prático

Uma análise PEST sobre lobby

A **análise PEST** é uma estrutura utilizada para examinar o macro-ambiente estratégico externo no qual trabalha uma organização. PEST é a sigla dos seguintes fatores:

- políticos;
- econômicos;
- sociais;
- tecnológicos.

Os fatores PEST desempenham um papel importante nas oportunidades de criação de valor agregado de uma estratégia. No entanto, eles costumam estar fora do controle das organizações e, por isso, são geralmente considerados como ameaças ou oportunidades.

Como os fatores macro-econômicos diferem em função do continente, do país ou mesmo da região, a análise PEST deve ser feita com a devida agregação. Num país com diferenças regionais, ela poderá ser feita no nível regional. O quadro a seguir exemplifica fatores PEST comuns.

Políticos (inclusive fatores legais)	Econômicos	Sociais	Tecnológicos
Regulação e proteção ambientais	Crescimento econômico	Distribuição da renda	Gasto do governo com pesquisa
Políticas fiscais	Taxas de juros e políticas monetárias	Demografia	Prioridade conferida pela indústria aos avanços tecnológicos
Regulação do comércio internacional e restrições a este	Gasto público	Mobilidade laboral e social	Inovação e desenvolvimento
Legislação sobre cumprimento de contratos e proteção ao consumidor	Políticas de emprego	Mudanças no estilo de vida	Taxa de transferência tecnológica
Legislação sobre emprego	Tributação	Atitudes com relação a trabalho, carreira profissional e ócio	Ciclo de vida e velocidade da obsolescência tecnológica
Organização e atitude do Governo	Taxa de câmbio	Educação	Uso e custos de energia
Estabilidade política	Etapas do ciclo empresarial	Sensibilização com relação a saúde, bem-estar e segurança	(Mudanças na) Internet

A execução de uma análise PEST é um processo relativamente simples e pode ser efetuada em **workshops** com a aplicação de técnicas de **brainstorming**. Cabe assinalar que em alguns casos utilizam-se formas ampliadas de análise PEST, como a SLEPT (que inclui fatores legais) ou a STEEPLE que aborda fatores sociais/demográficos, tecnológicos, econômicos, ambientais (naturais), políticos, legais e éticos, etc.

A análise PEST geralmente é combinada com os elementos da análise FOFA. Os elementos “oportunidades e ameaças” da análise FOFA podem ser estudados nos níveis local, nacional, regional e mundial, com o ob-

jetivo de identificar as questões mais importantes que atuam a favor ou contra os interesses empresariais. O fragmento transcrito a seguir foi também retirado do Guia II desta série.

Exercício prático		
Uma análise FOFA aplicada ao lobby		
Oportunidades e ameaças externas		
	Oportunidades	Ameaças
Nacional	Por exemplo: programa de privatização	Por exemplo: leis propostas em relação ao financiamento de pensões
Regional (Por exemplo: UE)	Por exemplo: programa de competitividade da UE	Por exemplo: leis relativas ao meio ambiente
Internacional	Por exemplo: propostas de liberalização da OMC	Por exemplo: trabalho da OIT em relação à terceirização

Ao efetuar a análise de possíveis questões atuais e futuras relativas a lobby e elaborar uma lista das opções de ação pode-se optar por utilizar os próprios recursos internos, contratar um consultor especialista ou solicitar a participação de alguns filiados proeminentes com experiência na matéria. Se a sua organização já tem uma comissão dedicada ao lobby, esse será um bom ponto de partida.

A lista de possíveis questões que resultará desse processo provavelmente será longa. O passo seguinte será depurar a longa lista de acordo com a relevância das questões para os filiados de sua organização e com as possibilidades de êxito do lobby. Lembre-se que uma organização com 47 prioridades para o lobby simplesmente não tem nenhuma prioridade. Sua meta será escolher cerca de 12 áreas prioritárias, para cada uma

das quais você irá elaborar posteriormente um plano detalhado de lobby. O número final dependerá, obviamente, da complexidade das questões e dos recursos disponíveis. Segue abaixo uma lista de critérios que devem pautar a avaliação das questões, adaptada de uma lista inicialmente elaborada pelo Centro para a Empresa Privada Internacional (CIPE).

- Pertinência para a missão da organização de empregadores;
- Pertinência para um número significativo de filiados da organização de empregadores;
- Efeito sobre políticas, leis ou regulamentos (e não questões esporádicas ou imprevisíveis);
- Efeito sobre “políticas de base”, e não apenas “sintomas”;
- Clareza das questões;
- Oportunidade de êxito, a curto prazo, do lobby (evite questões que, por exemplo, exijam mudanças na Constituição Federal);
- Possibilidade de conseguir respaldo público dos filiados da organização de empregadores;
- Pouca oposição por parte de grupos influentes, dos legisladores ou do público em geral;
- Poucas probabilidades de causar danos à reputação da organização de empregadores.

Após reduzir a lista de prioridades a um número de opções mais maleável, será preciso fazer outra depuração com base nas opiniões de alguns ou de todos os filiados. Antes de se dirigir a eles, pode ser conveniente apresentar a minuta da lista elaborada à Diretoria para que a analise e dê suas primeiras contribuições.

Levantamento das opiniões dos filiados

Após debater preliminarmente a lista de questões com a Diretoria, pode-se começar a buscar a opinião dos filiados para identificar o que consideram como prioridades referentes ao lobby em sua organização.

Como parte de suas práticas diárias de trabalho, é provável que você fale com diversos filiados não-especializados e membros de comitês sobre seus interesses no que diz respeito ao lobby. Essas informações já foram utilizadas na tomada de decisões relativas ao conteúdo

da lista que se deseja apresentar aos filiados. Lembre-se que parte do exercício de consulta aos membros é garantir que as opiniões das partes estejam em consonância, a outra consiste em conseguir o compromisso com o programa de ação, preparando o terreno para as manifestações de apoio por parte dos filiados. É de crucial importância que a política de lobby de sua organização seja “propriedade” dos filiados. Como consequência, mesmo estando convencido de que a sua lista de prioridades está certa, é preciso pensar seriamente num exercício de consulta bem mais amplo.

Para obter as opiniões dos filiados há três abordagens gerais:

- a) Realizar um censo ou uma pesquisa por amostragem;
- b) Entrevistar um grupo representativo de filiados;
- c) Manter debates com grupos específicos.

Na realidade, pode-se também optar por uma combinação das três formas. Mas qualquer que seja a maneira escolhida, deve-se garantir que ela cubra todo o espectro de filiados, no que tange a setores de atividade e tamanho de empresas.

Não convém elaborar programas de lobby baseados em campanhas negativas, a menos que seja possível oferecer soluções. As perguntas feitas aos seus filiados devem conter indicação clara da questão relativa à formulação de políticas e também à diretriz política na qual se busca uma solução. Por exemplo, o **salário mínimo** pode ser uma questão prioritária, mas o objetivo da organização de empregadores com relação a essa política deve ser “garantir que qualquer aumento do salário mínimo se limite a um nível inferior à taxa de inflação vigente”.

Fazer uma pesquisa, realizar entrevistas ou manter debates com grupos específicos a partir de uma amostra representativa dos membros são processos relativamente simples, e a maioria das organizações de empregadores é capaz de realizá-los sozinha. Lembre-se que qualquer atividade baseada em amostras deve contemplar todo o conjunto de seus filiados e de que será útil avaliar as respostas de empresas de tamanhos e setores diferentes para avaliar divergências de opinião.

Melhores práticas

Como preparar uma pesquisa destinada aos filiados

As perguntas da pesquisa serão semelhantes ao que se segue:

Pergunta X

Indique o nível de prioridade que você acredita que a XXXXX [nome da organização de empregadores] deve dar às questões relativas à formulação das políticas que seguem abaixo:

	Muito alta	Alta	Não muito alta	Baixa	Não sei
Prioridades da lista					
1. Garantir que as propostas governamentais destinadas a aumentar o salário mínimo obrigatório limitem-se a um nível inferior à taxa de inflação vigente.					
.....					
.....					

Ao redigir as perguntas é mais provável que se deseje dividi-las de acordo com a questão a que se refiram (por exemplo: emprego, educação, comércio, saúde e segurança) e à escala que tenham (por exemplo, nacional, regional, mundial).

A aplicação de um questionário pode ser mais difícil ou dispendiosa do que a organização de uma série de debates com grupos específicos, mas a informação quantitativa que ele proporciona pode ser de grande utilidade, já que é uma demonstração da força da opinião dos filiados sobre aqueles que você deseja influenciar; pode ser também a base de um **comunicado à imprensa** para apresentar a agenda empresarial da sua organização.

Uma vez recebidas as opiniões de seus filiados sobre as prioridades referentes ao lobby, é necessário transformá-las em objetivos amplos de lobby (ou seja, na agenda empresarial), a partir dos quais se desenvolverão planos específicos para as campanhas de lobby. Nesse momento, é preciso certificar-se de que seus objetivos relativos ao lobby contam com a aprovação da Diretoria.

Nesse momento se verá o primeiro resultado real: a agenda empresarial. Essa lista concisa dos objetivos de lobby que a sua organização pretende atingir é um documento valioso, que merece ampla difusão e um certo grau de publicidade. O plano denominado “Visão 2012”, elaborado pela IBEC, organização de empregadores irlandesa, é um bom exemplo de agenda empresarial a médio prazo que uma organização se utiliza para elaborar planos detalhados de lobby. O quadro de melhores práticas que se segue apresenta um esboço desse plano. A versão original, interativa, pode ser consultada no [site](http://www.ibec.ie) www.ibec.ie. Nesse quadro somente a Visão 06, relativa ao mercado de trabalho e ao desenvolvimento dos recursos humanos, contém o texto completo do objetivo da política, mas a versão interativa encontrada no [site](http://www.ibec.ie) oferece detalhes semelhantes para cada uma das “8 grandes áreas” de visão.

Melhores práticas

Este guia traz em anexo, em forma de apêndice, um exemplo de pesquisa sobre questões prioritárias, com uma ampla base representativa, elaborada pela Câmara de Comércio dos Estados Unidos.

Melhores práticas

“A IBEC, como organização que representa os interesses de empresas e empregadores da Irlanda, aprovou uma visão geral para a Irlanda de 2012, centrada nas prioridades relativas à formulação de políticas comuns a todos os setores e regiões empresariais.

Nossa visão para a Irlanda se baseia na crença de que por meio da competitividade alcançaremos o crescimento econômico necessário para melhorar o nível de vida de todos os cidadãos. Nosso objetivo é fazer com que em 2012 a Irlanda tenha a economia mais competitiva do mundo.

Sabemos que a IBEC não pode por si só fazer com que nossa economia seja competitiva. Mas para dar respaldo a tal objetivo podemos defender a adoção de políticas econômicas em escala nacional e internacional. Para promover a conquista da nossa visão iremos nos concentrar em oito prioridades com relação a políticas, que denominaremos “As 8 grandes”. Nosso objetivo é conseguir um consenso entre os principais interlocutores sobre o fato de que não apenas é desejável alcançar nossas “8 grandes” prioridades, mas que isso é também essencial para a prosperidade e o desenvolvimento econômico futuros da Irlanda.”

Visão 01: Avaliação da competitividade global

Visão 02: Infra-estrutura

Visão 03: Educação e Treinamento

Visão 04: Liberalização

Visão 05: Tecnologias de informação e comunicação

Visão 06: Mercado de trabalho e desenvolvimento dos recursos humanos

Visão 07: Empresas responsáveis

Visão 08: A qualidade do nosso setor público

“Conseguir equilíbrio adequado em nossa oferta no mercado de trabalho, potencializando a flexibilidade da mão-de-obra e promovendo práticas mais eficazes no desenvolvimento dos recursos humanos, de acordo com as necessidades competitivas das empresas e os desafios oferecidos por um ambiente em perpétua evolução”.

Transformação do programa empresarial em argumentos eficazes

Citação-chave

“Os governos não estão interessados pelos grandes problemas, mas sim em encontrar soluções social, política e economicamente aceitáveis para problemas que podem ser resolvidos”.

D. Kindon
“Committee Bulletin’s Guide to Lobbying,”
Austrália, 2005

Uma vez estabelecidos os objetivos do lobby, deve-se passar da estratégia para a tática. Para ser um lobista eficaz é preciso obter os dados necessários e utilizá-los da forma mais eficaz. É preciso também ser capaz de

apresentar soluções aceitáveis. Não se pode subestimar a importância de se conseguirem dados e informação de qualidade, bem como de dispor das pesquisas mais recentes. Ter informações erradas ou desconhecer as pesquisas importantes minará até mesmo as campanhas de lobby mais bem planejadas.

Para planejar uma campanha para cada uma das áreas de prioridade, você precisará conhecer os graus de apoio e de oposição que poderá enfrentar, e saber de onde virão. A realização dessa análise ajudará a moldar seus argumentos básicos e a aumentar sua eficácia quando for fazer um planejamento mais detalhado da campanha.

A melhor forma de determinar a fonte e a força dos pontos de apoio e de oposição é utilizar a Planilha Distributiva sobre Políticas (PDP) que será descrita a seguir.

Exercício prático

Esta planilha de cálculo ajuda a definir o possível nível de ação ou de participação dos grupos favoráveis e de oposição, assim como sua correspondente eficácia em uma questão que pode ter consequências para a empresa.

No **aspecto da demanda**, examinam-se os incentivos para diversos grupos de interesse com base nos substitutos, a magnitude geral dos benefícios provenientes do sucesso e os benefícios *per capita* que motivam um determinado grupo de interesse. A seção **Substitutos** concentra-se nas alternativas que as empresas, organizações de empresas ou seus representados, podem procurar. Por exemplo, os acionistas não costumam ter motivação para participar de atividades coletivas, pois dispõem da opção de vender suas ações. Da mesma forma, as organizações de empresas, em particular as que representam uma grande diversidade de interesses, terão um número inesgotável de questões para abordar, devendo escolher dentre elas e enfrentar pressões exercidas por seus membros, para que se envolvam em questões variadas. A seção correspondente à **magnitude e aos benefícios per capita** refere-se à dimensão que os benefícios globais e os específicos terão tanto para uma empresa quanto para uma associação de empresas. Os grupos que pressionam em nome das associações de empresas costumam considerar que elas podem não gerar interesse suficiente entre seus membros para que estes se empenhem em ações políticas, apesar dos grandes lucros globais. Isso pode ser resultado da combinação de um grande número de filiados, com escassos benefícios *per capita*. Em algumas ocasiões os benefícios das atividades de pressão podem ser revertidos somente para alguns membros, e então será também difícil obter consenso sobre uma estratégia, ou seja, produzem-se altos benefícios *per capita* mas pouco lucro global.

O **aspecto da oferta** centra-se no poder dos participantes em questão, em seu número (quantos grupos ou pessoas podem intervir), em sua cobertura no que diz respeito a jurisdições políticas competentes e, finalmente, nos recursos que podem ser alocados à questão. Em geral, as associações com filiação ampla serão mais eficazes para promover a ação, e esse poder ver-se-á redobrado se elas contarem com uma cobertura significativa do Congresso. Certas empresas e associações podem não ter o tamanho e a cobertura adequados, mas, estão mais bem financiadas e por isso são capazes de gastar recursos consideravelmente maiores na participação em atividades relacionadas com a formulação de políticas. O último elemento, o custo organizacional, é provavelmente o mais crucial, uma vez que se refere aos problemas dos **“beneficiários oportunistas”** (*free riding*).

Exercício prático (cont.)

Planilha Distributiva sobre Políticas (PDP)

Identificação de possíveis sócios da coalizão	Interesses que apóiam a questão que está sendo considerada	A demanda			A oferta				Previsão
		Benefícios do apoio para cada grupo			Capacidade de cada grupo de gerar ações políticas				Quantidade de ação política efetiva
	Interesses	Substitutos	Magnitude	Per capita	Números	Cobertura	Recursos	Custo organizacional	
	Grupo 1 Grupo 2								
Avaliação de interesses opostos	Interesses que se opõem à questão que está sendo considerada	A demanda			A oferta				Previsão
		Benefícios do apoio para cada grupo			Capacidade de cada grupo de gerar ação política				Quantidade de ação política efetiva
	Interesses	Substitutos	Magnitude	Per capita	Números	Cobertura	Recursos	Custo organizacional	
	Grupo 1 Grupo 2								

Para qualquer questão, pode-se realizar uma análise distributiva das políticas tanto quanto ao aspecto do apoio quanto da oposição. As definições sobre que questão ou área temática estão envolvidas, e quais grupos ou pessoas devem ser considerados como interlocutores políticos relevantes, dependem dos problemas que estão sendo abordados e da região geográfica em questão. Com esses elementos em mente, a planilha de cálculo oferecerá uma forma conveniente de avaliar a ação política possível considerando todos os aspectos de uma questão específica.

À primeira vista, o planejamento da planilha de cálculo parece complexo e de difícil realização. Mas, na verdade, o processo é relativamente simples, em especial quando se substituem a informação financeira detalhada e outros dados numéricos por uma simples categorização em “baixo”, “médio”, e “alto”. Para a maioria das organizações essa classificação oferecerá uma análise com suficiente profundidade. Se

o resultado não está claro para um objetivo de lobby específico, sempre é possível buscar dados numéricos mais exatos.

A seguir se oferece um exemplo simples do funcionamento da ficha de dados para identificar possíveis membros em uma coalizão e seus prováveis planos de ação.

A questão		"Oposição às propostas do Governo destinadas a impor limites mais estritos ao tempo máximo de trabalho"	
Análise dos interesses de apoio - possíveis sócios em uma coalizão			
Grupo 1 Câmaras de Comércio	Benefícios que atribui ao apoio	Substitutos	Substitutos escassos – a questão ocupará posição importante em sua agenda
		Magnitude	Amplo efeito sobre os filiados devido a uma flexibilidade reduzida, a numerosas exigências burocráticos e ao custo da contratação.
		Per capita	A maioria dos integrantes será afetada – alguns com custos de cumprimento <i>per capita</i> mais altos. Muitos com custos médios a altos.
	Capacidade para gerar ações políticas	Números	As câmaras têm 20.000 integrantes. Aproximadamente 15.000 serão afetados negativamente, e podem ser mobilizados para que prestem o seu apoio.
		Cobertura	As câmaras e seus membros oferecem boa cobertura política e nos meios de comunicação.
		Recursos	Nível relativamente alto de recursos que provavelmente serão disponibilizados.
		Custo organizacional	Utilizará o sistema de lobby habitual – custos extraordinários não são previstos.
Previsão	As câmaras de comércio são membros valiosos com os quais se pode criar uma coalizão, já que muitos de seus filiados são afetados e o efeito das propostas sobre as pequenas empresas será um argumento de peso. É necessário, portanto, buscar sua participação em uma ação geral.		

A planilha de cálculo é útil, sobretudo para determinar possíveis sócios de coalizão, questão esta que será analisada em profundidade na seção 4.

Como prever argumentos contrários e soluções

Uma vez estabelecido quem poderia apoiar ou rebaatar as suas opiniões, pode-se fazer uma lista de todas as soluções que possam ser propostas — inclusive as que sejam inaceitáveis para seus filiados. Em seguida, deve-se analisar a repercussão dessas soluções entre seus representados e entre outros grupos ou pessoas chave. Deve-se depois agrupar os argumentos, compará-los com as opções menos aceitáveis e apresentar a sua opção — ou opções — preferida do modo mais atraente possível.

A análise deverá conter uma revisão profunda dos prós e contras de cada opção, e você deve ser capaz de defender sua posição valendo-se de provas concretas e estatísticas. Referências a pesquisas importantes e a indicadores de tendências e experiências internacionais serão muito valiosas.

É necessário nunca se esquecer de que o que se busca são soluções nas quais todas as partes saiam ganhando. Muito freqüentemente, os filiados das organizações de empregadores preferem enfrentar uma grande batalha em lugar de se beneficiar de um bom resultado. É preciso lembrar-lhes que o objetivo é melhorar o ambiente empresarial, e não ganhar uma batalha que resulte em humilhação pública do Governo. Lembre-se: no futuro você precisará abordar outra questão com os mesmos interlocutores!

Documentos informativos essenciais

Antes de prosseguir na preparação de ações de lobby concretas para cada um dos elementos da sua agenda empresarial (questão que é abordada nas seções 5 e 6), pode-se elaborar a primeira e mais básica das ferramentas de apoio para a “agenda empresarial”: a “pasta de informação por níveis”.

É necessário que a agenda empresarial de uma organização de empregadores seja um documento público convincente, que sustente sua estratégia de lobby. Ela deve poder ser explicada em qualquer audiência com simplicidade e rapidez, e ao mesmo tempo ter argumentos com profundidade de argumentação necessá-

ria para resistir aos maiores desafios. É exatamente isso que faz a pasta de informações por níveis.

Essa abordagem relativamente simples tem sido adotada por muitas empresas importantes. Ela permite aos executivos explicar de forma persuasiva, em menos de um minuto, as prioridades de lobby da organização para altos representantes políticos. Também oferece “frases de efeito” atraentes e convincentes sobre cada questão, que podem ser utilizadas pela mídia; e proporciona material suficiente para uma reunião breve com um ministro, assim como os pormenores e argumentos necessários para uma reunião mais longa com funcionários públicos. Seu conteúdo é utilizado em comunicados à imprensa, fichas de dados e dossiês de imprensa.

Melhores práticas

A pasta de informação por níveis

Primeiro nível: as questões essenciais

Uma lista simples das questões prioritárias relacionadas a lobby incluídas em sua agenda empresarial, seguidas de uma frase curta que explique cada uma delas.
Por exemplo: “Eliminar a burocracia na criação de empresas”.

Segundo nível: a “frase de efeito”

Uma descrição de cada questão, em uma ou duas frases, destinada a atrair a atenção dos políticos importantes ou dos meios de comunicação.
Por exemplo: “A quantidade de trâmites necessários para iniciar um negócio neste país está fazendo com que nossos melhores empresários deixem o país”.

Terceiro nível: dados-chave

Até cinco dados essenciais que possam ser explicados com rapidez e que apóiem o argumento.
Por exemplo: “Para criar uma empresa neste país é preciso preencher dez formulários, passar por seis departamentos do governo e esperar três meses até obter uma resposta”.

Quarto nível: resumo da questão

Uma exposição da questão em uma ou duas páginas, com os dados principais, as opiniões contrárias mais importantes e as soluções propostas.

Quinto nível: informação detalhada sobre os antecedentes

Análise completa e exaustiva da questão, seu histórico, os problemas enfrentados (com dados), as possíveis soluções (com dados relativos ao custo), as opiniões dos grupos que se opõem e a argumentação que mostra por que eles não têm razão, bem como a solução proposta (com a explicação de por que a proposta defendida é a mais adequada).

Utilizando essa abordagem você pode preparar uma documentação de apoio para as pessoas que trabalham na organização, assim como para os membros da Diretoria, do Comitê e para a base de filiados. Muitos desses materiais podem ser oferecidos no *site* da organização. Os filiados que têm mais oportunidades de se relacionar periodicamente com os formuladores de políticas encontrarão na pasta de informação por níveis todas as informações de que precisam.

Análise das prioridades de lobby

As prioridades gerais de lobby variam com o tempo, na medida em que as questões se resolvem ou se revelam insolúveis e outras vão surgindo. As prioridades do lobby não são eternas (nem deveriam ser). Assim, será necessário revê-las periodicamente. Em seu planejamento, as organizações devem incluir a revisão anual das prioridades de lobby pela Diretoria, de maneira formal.

Melhores práticas

Checklist da agenda empresarial

- Sua organização tem uma estratégia de lobby?
- Sua estratégia de lobby tem objetivos claros?
- Seus objetivos de lobby são explicáveis em termos de “resultados desejáveis na formulação de políticas” (uma agenda empresarial)?
- Seus objetivos foram estabelecidos após uma pesquisa exaustiva do ambiente externo, ou seja, mediante análises PEST, FOFA ou similares?
- A opinião de seus filiados sobre os objetivos do lobby foi coletada e levada em consideração?
- Os objetivos do lobby foram aprovados pela Diretoria da sua organização?
- Sua organização tem, interna ou externamente, capacidade de pesquisa suficientemente eficaz?
- Os principais defensores e opositores de cada um dos seus objetivos foram identificados?
- A força tanto dos defensores como dos opositores de cada um dos objetivos estratégicos foi examinada?
- Uma série estruturada de documentos explicativos foi preparada para cada objetivo (pasta de informação por níveis)?
- Os principais materiais referentes a lobby que foram preparados estão disponíveis para seus filiados?

Seção 4

Determinação de objetivos e avaliação de táticas

Citação-chave

“O direito de ser ouvido não confere automaticamente o direito de ser levado a sério.”

Hubert Humphrey
Senador dos EUA
1911-1978

Uma das características mais importantes de um lobby eficaz é o estabelecimento preciso de objetivos e a adoção de táticas específicas para abordar cada um deles. Isso requer conhecimento profundo do modo como funciona o processo de formulação de políticas, de quem são os seus “participantes” e de quais são os pontos de maior influência em cada etapa. A ação de lobby para cada questão prioritária deve estabelecer objetivos na ordem apropriada, e cada ação sucessiva deve aproveitar as conquistas já alcançadas ou as lições aprendidas.

Existem muitos objetivos no lobby, mas uma categorização útil e simples consiste em pensá-los como objetivos para grupos-alvo “internos” (*insiders*) e “externos” (*outsiders*).

O lobby voltado para grupos “internos” inclui:

- reuniões com formuladores de políticas e com órgãos legislativos;
- apresentação de análises e informações às comissões parlamentares;
- declarações para os comitês.

O lobby voltado para grupos “externos” inclui:

- exercício de influência sobre os meios de comunicação;
- fomento das atividades nas comunidades de base;
- formação de coalizões.

Para cada uma das questões que figuram na agenda empresarial será necessário elaborar um plano específico de campanha para os grupos “internos” e “externos”, que acompanhe a questão em suas diversas etapas, detalhe as diversas intervenções a realizar, designe as responsabilidades pelas ações e especifique quem se encarregará da coordenação do conjunto de atividades. O plano de campanha precisa ser muito específico — mas também flexível. As questões relativas à formulação de políticas geralmente sofrem mudanças inesperadas que oferecem novas oportunidades ou apresentam novos riscos. É preciso monitorar as questões muito de perto e estar preparado para rapidamente mudar a tática da campanha.

O lobby voltado para grupos internos

Se uma questão é identificada suficientemente cedo, os contatos de lobby geralmente se iniciarão com funcionários públicos. Os contatos devem ser estabelecidos no nível adequado, sem esquecer ou desprezar os funcionários de escalão médio ou inferior. A fase de pesquisa e análise de um problema é aquela em que o funcionário público encontra-se mais vulnerável a influências. Quando tudo está consolidado, o trabalho envolvido na realização de mudanças substanciais é consideravelmente mais difícil. Para fazer isso, e reforçando o que foi dito acima, é preciso conhecer com profundidade o processo de formulação de políticas e leis, e saber: a) onde estão os pontos de influência; b) o nome da pessoa que ocupa o cargo; e c) onde encontrar a informação que o interessa.

Assim como é preciso planejar o deslocamento ascendente na hierarquia pública com bastante cuidado, o mesmo deve ser feito com relação ao deslocamento do lobby administrativo para o político. O lobby eficaz consiste em estabelecer relações sólidas e duradouras. Ter cuidado em não rebaixar os funcionários de escalão inferior e resistir à tentação de dirigir-se diretamente ao nível ministerial (salvo para alertar sobre uma questão)

são medidas importantes quando se quer estabelecer uma relação duradoura, baseada na confiança e no entendimento mútuo. Lembre-se sempre de que não conseguir convencer os políticos e seus assessores sobre determinada questão não significa que o mesmo vá acontecer com outras questões no futuro. Mantenha uma relação boa e cordial mesmo quando suas idéias forem rejeitadas.

Quando uma questão passar do terreno administrativo para o político não subestime o poder que os funcionários públicos ainda exercem sobre a formulação de políticas e a adoção de decisões ministeriais. O funcionário público continua tendo em suas mãos a caneta que redige a emenda e, muitas vezes, dá ao ministro a última palavra após você sair do escritório ao final de uma reunião. Lembre-se também que os funcionários públicos permanecem em seus cargos muito mais tempo do que a maioria dos ministros.

O lado mais formal do lobby voltado para os grupos “internos” envolve reuniões com políticos e funcionários públicos. Embora as reuniões com os funcionários sejam quase sempre mais longas e detalhadas do que as realizadas com os políticos, o lobista precisa estar muito bem preparado. Em qualquer reunião, é necessário levar em consideração os aspectos descritos abaixo, adaptados de trabalhos publicados pelo CIPE, e preparar exaustivamente as adaptações necessárias para cada destinatário.

Citação-chave

“Nove em cada dez vezes, os ministros seguem a posição de seus funcionários. Você quer ter uma possibilidade de sucesso de 10% ou de 90%?”

Um membro anônimo de um grupo de lobistas

Exercício prático

Reuniões eficazes com “insiders”

Sua mensagem deve:

- atrair o interesse dos interlocutores;
- ser convincente: sua opinião não apenas deve estar solidamente fundamentada, como também deve ser importante e requerer a intervenção da pessoa com quem se está realizando a reunião;
- ser concisa;
- especificar as ações que você espera de seus interlocutores;
- incluir respostas às perguntas que possivelmente serão feitas.

Sua apresentação deve:

- começar explicando por que a questão é importante;
- demonstrar quantas pessoas e grupos apóiam o ponto de vista que você vai apresentar;
- expor os efeitos positivos e negativos da abordagem que eles se propõem a adotar (não se esqueça de que sempre haverá um motivo positivo para a mudança na mente do formulador de políticas e de que isso precisa ser reconhecido);
- expor como a mudança da política em questão funcionará na prática e expor com exatidão quem será beneficiado e quem será prejudicado, e em que medida;
- expor como a mudança de política será vista pelos principais formadores de opinião, em especial aqueles que são importantes para as bases políticas do seu interlocutor;
- especificar qual ação ou mudança precisa ser feita;
- propor ou se oferecer para propor uma linguagem específica para qualquer mudança, se for o caso;
- explicar que você está disposto a dar continuidade à reunião acrescentando por escrito outros dados ou exemplos, se isso puder ajudar.

Agradecer aos seus interlocutores o tempo que lhe dedicaram e enviar posteriormente uma carta de agradecimento na qual estejam resumidos os principais argumentos expostos na reunião.

Ao planejar reuniões com políticos, é interessante e revelador saber que opinião eles têm das reuniões com você. Conforme já explicamos, os funcionários públicos e políticos mais positivos consideram as reuniões cara a cara com lobistas bem preparados uma oportunidade de aprender, de obter um **feedback** do “mundo real”

e de propor idéias que eles possam estar considerando, a fim de obter uma resposta. Como exemplo mais detalhado desse assunto, quando se perguntou a dois parlamentares australianos de partidos opostos que tipo de lobby era o seu preferido, eles elaboraram as seguintes listas:

Melhores práticas

O conselho dos políticos para o lobista

Deputado “X”

- Reduza ao máximo a papelada;
- Tenha certeza de que a questão e os prazos sejam apropriados;
- Leve em consideração os interesses dos filiados;
- Leve em consideração o perfil das pessoas que elegeram seu interlocutor;
- Mantenha uma abordagem pessoal;
- Seja oportuno;
- Procure deixar “marcas” que sejam eficazes;
- Não utilize o método de sufocar seu interlocutor com cartas e e-mails;
- Concentre-se nos fatos, não nas emoções;
- Seja breve;
- Seja paciente.

Deputado “Y”

- Seja competente na matéria;
- Seja pontual;
- Esteja bem preparado;
- Não seja trivial;
- Sustente seus argumentos e convicções com dados e avaliações comprovadas;
- Saiba distinguir entre os assuntos importantes e os que não o são;
- Utilize e aproveite a credibilidade já existente;
- Seja sincero e honesto;
- Tenha consigo os dados;
- Aproveite ao máximo o tempo: cada segundo é valioso.

Tornar-se “parte do processo”

Você terá alcançado o ápice do lobby para “insiders” quando os formuladores de políticas que trabalham na sua área começarem a considerar sua organização como parte do processo de elaboração de políticas, deixando de considerá-lo um mero representante de um grupo de pressão. Além de procurar marcar com eles reuniões sobre questões essenciais, seu objetivo é que eles tomem a iniciativa de marcar com você reuniões para conhecer a opinião do setor empresarial. Quanto antes isso acontecer e menos formal for, maiores serão as probabilidades de eficácia. Isso exige que se mantenham comunicações freqüentes e úteis, tanto formais quanto informais, mas é preciso cuidar para que não o considerem alguém que os faz perder tempo apenas para marcar presença.

A fim de estabelecer e desenvolver relações positivas e duradouras deve-se considerar os seguintes pontos:

- Certifique-se de que os funcionários públicos e os políticos competentes sabem a que se dedica a sua organização, quem são seus filiados, as questões em que você trabalha e os objetivos da sua agenda empresarial. O exemplo anterior das “8 grandes” da IBEC é um bom modelo.
- Convide funcionários públicos e políticos para os eventos mais importantes da organização de empregadores, para que tenham oportunidade de conhecer pessoalmente os filiados em um ambiente informal.
- Convide políticos-chave para discursar diante de seus filiados em congressos, comitês e mesas redondas dedicados à formulação de políticas. Procure organizar encontros que congreguem grupos que

os responsáveis políticos não teriam normalmente oportunidade de encontrar num mesmo local.

- Ofereça aos formuladores de políticas a oportunidade de visitar *in loco* as empresas filiadas e de encontrar-se com empregados delas.
- Quando forem formados comitês especiais, procure comparecer a todas as sessões públicas, e quando for possível faça-se notar. Se for a uma reunião, faça com que as pessoas que você deseja influenciar notem a sua presença.
- Procure e consiga um espaço em órgãos de assessoramento públicos “ou de natureza mista” competentes.
- Periodicamente ofereça aos formuladores de políticas informativos de qualidade sobre questões que lhes interessam.
- Quando for oportuno, mostre o seu reconhecimento nas ocasiões em que suas opiniões foram levadas em conta. Demonstre seu agradecimento de forma pessoal, envie cartas com cópia para o chefe ou líder do partido da pessoa em questão, faça declarações favoráveis à imprensa etc.

O lobby para grupos “externos”

Os principais destinatários externos da mensagem da organização de empregadores são a mídia impressa, o rádio e a televisão. Ainda que a forma mais eficaz de tratar os jornalistas e repórteres de rádio e televisão seja tema para um guia específico, algumas estratégias e táticas importantes merecem ser consideradas aqui.

A maioria das organizações de empregadores prefere ter uma cobertura “gratuita” ou “ganha” nos meios de comunicação, em vez de matérias pagas, como é o caso da publicidade.

É sempre bom ter em mente que em determinadas (raras) circunstâncias deve-se considerar a possibilidade de pagar por publicidade, caso se deseje enviar uma mensagem concreta a um grupo de leitores ou espectadores sem que seja alterada pela editoria.

Do mesmo modo como acontece com o lobby para “grupos internos”, seu objetivo final é conseguir que os profissionais da mídia procurem sua organização durante a preparação de uma reportagem, seja para obter a opinião “das empresas”, seja para colocá-los em contato com os filiados importantes que possam contribuir para a matéria.

O modo de lidar com os meios de comunicação deve ser estratégico. Certifique-se de que os principais repórteres dos mais importantes jornais, revistas e programas de rádio e televisão saibam o que faz a sua organização, quem são os seus filiados, as questões com as quais você lida e os objetivos da sua agenda empresarial. Procure ser reconhecido por produzir material de boa qualidade e que seja útil para eles (a elaboração de comunicados à imprensa e outros tipos de materiais relacionados com a mídia será discutida mais adiante). Mostre interesse quando lhe pedirem ajuda e ofereça informações e textos úteis. Ao manter um relacionamento positivo e pró-ativo com a imprensa, a probabilidade é de que consiga “ganhar” cobertura na mídia. Além disso, é mais provável que possa explorar oportunidades táticas oferecidas pelo fato de ser a primeira porta onde a imprensa baterá quando acontecerem fatos importantes.

Não se esqueça de que seus filiados e potenciais filiados assistem noticiários, escutam rádio e lêem jornais. O modo como eles percebem sua influência e sucesso estará condicionado ao volume e à qualidade da cobertura informativa que sua organização receber. Mas é conveniente fazer uma advertência final com relação aos meios de comunicação: os jornalistas podem ser seus melhores amigos, mas também seus piores inimigos. Trabalham com prazos muito apertados e buscam declarações preferivelmente sensacionalistas ou controvertidas... e no pior dos casos, que tenham pelo menos interesse jornalístico. Mova-se rapidamente, mas com cuidado!

A lista do que “se deve e não se deve fazer” no relacionamento com a mídia, apresentada a seguir, é uma adaptação da excelente série de diretrizes elaborada pela *International Competition Network*.

Melhores práticas

O que se deve e o que não se deve fazer em relação aos meios de comunicação

Designe uma pessoa de seu escritório para ser responsável pelo contato com a mídia. Essa pessoa determinará se irá conduzir o assunto ou repassá-lo para outra pessoa. Pense em quem terá permissão para falar com a mídia. Algumas organizações autorizam funcionários de todos os níveis a falar com os meios de comunicação, enquanto outras têm um porta-voz oficial ou apenas o mais alto executivo atua como tal. Seja qual for o caso, é importante que o porta-voz tenha experiência nessa área.

Seja honesto com a mídia: se a sua organização passa uma imagem de segredo e desonestidade, você não obterá cobertura positiva para suas ações.

Quando for falar com a mídia, lembre que tudo o que você diz fica gravado, a menos que se combine o contrário. Não revele informações sobre questões delicadas, mesmo que o jornalista faça perguntas persuasivas ou capciosas.

Se não sabe a resposta para uma pergunta, assuma sua ignorância. Diga ao jornalista que entrará em contato com ele para dar a resposta... E faça isso rapidamente.

Não mostre preferências. Trate todos os jornalistas da mesma forma, independentemente de serem eles da mídia escrita, de rádio ou televisão.

Lembre-se de que o mais provável é que os jornalistas tenham um prazo para entregar a reportagem, então responda às suas perguntas o quanto antes.

Se você está prevendo algum acontecimento, informe aos jornalistas com antecedência. Diga, sem entrar em detalhes: “Talvez eu tenha algo que possa interessá-lo” e informe quando irá dispor de tempo para falar com eles.

Para manter os jornalistas constantemente informados, algumas organizações estabelecem uma hora certa do dia para enviar comunicados por fax ou **e-mail**. Esse é um sistema útil para os jornalistas, que com isso sabem o que podem esperar.

É útil estabelecer um sistema de embargo para certos tipos de informação antecipada. Isso ajuda os jornalistas a assimilar a informação antes de torná-la pública, resultando em reportagens mais precisas. Os sistemas de embargo às vezes incluem penalidades por infração (três meses de exclusão do sistema na primeira vez, aumentando para seis meses na segunda infração, nove na terceira e assim sucessivamente).

Envie comunicados à imprensa — **press releases** — quando tiver anúncios importantes a fazer. Ao redigi-los, tente pensar no que um jornalista gostaria de saber. Leia o comunicado em voz alta e certifique-se de que ele faz sentido.

Não se limite a enviar os comunicados por fax ou **mail**. Também é útil que alguém de seu escritório telefone para a imprensa. Personalize os telefonemas de forma que eles se adaptem ao interesse de cada jornalista. Se for possível, ofereça um ponto de vista local ou faça referência a trabalhos anteriores do jornalista.

Melhores práticas (Cont.)**O que se deve e o que não se deve fazer em relação aos meios de comunicação**

Verifique periodicamente que cobertura a mídia está lhe dando, para ver quem está falando sobre a sua organização e sobre as questões relacionadas a você. Ligue diretamente para jornalistas quando emitir um *press release*. Procure conhecê-los melhor, realizando uma mesa-redonda ou uma reunião sobre o relacionamento com a mídia. Convide também os filiados de sua organização, para que eles possam conhecer os jornalistas.

Certifique-se de que as listas de telefones e e-mails de seus interlocutores nos meios de comunicação estejam atualizadas. Procure ter também números de telefones residenciais e celulares, para o caso de precisar comunicar alguma notícia depois do horário de trabalho. Seria conveniente ter o telefone de um diretor para o caso de o jornalista com o qual você se relaciona habitualmente não se encontrar na cidade ou estar cobrindo outra notícia. Seria útil também ter telefone de algum membro da equipe de redação.

Ofereça aos jornalistas a colaboração de alguém que possa lhes disponibilizar informações de referência e explicar-lhes questões técnicas. Isso ajudará a fazer com que o artigo final seja mais preciso.

Descubra com seus filiados se estão preparados para responder às perguntas dos repórteres e quem deverá ser contatado em primeiro lugar.

Mídia de rádio e televisão

A cobertura informativa no rádio e na televisão, em particular nesta última, geralmente é mais difícil de garantir do que a da imprensa escrita. Só é fácil conseguir um espaço nas manchetes do dia se a notícia é ruim!

As demandas dos meios eletrônicos são bastante diferentes das dos meios escritos. Os jornalistas que trabalham em rádio e televisão dispõem de muito pouco

tempo para noticiar um fato. No rádio, o mais comum é que se dedique a cada notícia de 30 a 60 segundos. Na televisão, as notícias geralmente duram entre 90 segundos e três minutos. Devido às limitações de tempo, as entrevistas devem ser extremamente concisas, e os jornalistas exigem também imagens interessantes para ajudar a montar a reportagem.

Se a sua organização deseja atrair a atenção do rádio e da televisão, os aspectos que se seguem podem ser úteis:

Melhores práticas

Como garantir a cobertura informativa na mídia eletrônica

Estabeleça relações com jornalistas especializados	• Pesquise as possibilidades existentes (redes, programas etc.); • Escolha seus alvos com eficácia; • Procure jornalistas que geralmente cobrem as notícias relacionadas com a agenda da sua organização; • Avise-os com antecedência das questões iminentes que possam ter interesse em cobrir.
Capacite seus porta-vozes	• Treine os seus porta-vozes para que sejam capazes de resumir uma notícia complexa em 20 ou 30 segundos, ou de extrair a essência de uma questão em termos básicos; • Instrua os porta-vozes a transmitir mensagens-chave e se aterem a elas, sem se afetarem com os questionamentos dos jornalistas; • Tenha à mão algumas pessoas já treinadas para a realização de entrevistas para a imprensa, como parte de uma estratégia de mídia para a cobertura de notícias importantes.
Pense a partir de uma perspectiva visual	• Ao planejar seus comunicados, pense em exemplos visuais simples que ilustrem o caso em questão; • Sempre que possível ofereça recursos de rádio e televisão para os anúncios mais importantes; • Quando for o caso, utilize comunicados em vídeo para os noticiários, em especial, entrevistas arquivadas e cenas de ambientação.

Redes de base e mobilização de filiados

Vários grupos dedicados a questões específicas, em especial as ONGs, empreendem grandes esforços para mobilizar bases em apoio à sua causa. Suas ferramentas incluem o envio maciço, a realização de chamadas telefônicas, o envio de fax ou e-mails a pessoas-chave, o fornecimento de material informativo para elaboração de panfletos e a organização de atos de protesto etc. Para as organizações de empregadores, garantir o apoio das bases para um programa geralmente significa mobilizar o apoio de seus filiados.

Os filiados a uma organização de empregadores contam com muitas vantagens que esta, se for eficaz, desejará aproveitar:

- A opinião das empresas é especialmente confiável para os políticos, pois elas trabalham no “mundo real” e podem oferecer exemplos práticos claros e concisos de como determinadas mudanças podem ajudar ou atrapalhar a competitividade nacional das empresas.

- Muitas das maiores empresas possuem diretores cuja função específica é ocupar-se das relações com o Governo e com os meios de comunicação.
- Os altos executivos de algumas empresas filiadas estão regularmente em contato com as principais personalidades políticas e com os formadores de opinião, e há muito interesse em torno do seu ponto de vista sobre uma série de questões.

É verdade, no entanto, que as empresas desejam participar somente até certo ponto. Um executivo anônimo de uma das grandes multinacionais falou em nome de muitos outros ao declarar:

“Se quero dizer ao primeiro-ministro que ele está fazendo um grande trabalho, posso fazê-lo eu mesmo. Se quero dizer que ele está trabalhando mal, procuro a associação de empregadores”.

Para se envolverem no processo de lobby, os filiados precisam saber a que a organização está dando o seu apoio e por quê. O primeiro passo para a organização

de empregadores é obviamente facilitar informação e educação a seus filiados. Geralmente, as organizações fazem isso em reuniões informativas, boletins e informes periódicos. A “pasta de informação por níveis” é um excelente veículo para informar aos filiados, de forma prática, suas prioridades de lobby e seus principais argumentos. Colocar grande parte dessa informação no *site* da organização é um modo magnífico de garantir que ela esteja disponível a todos, tomando-se o cuidado de manter os materiais sempre atualizados.

Práticas mais eficazes

O Rastreador de Temas, publicado regularmente pela organização de empregadores da Irlanda, é um bom exemplo de como manter os filiados atualizados sobre as questões referentes ao lobby.

Depois de receber as informações de que precisam, os filiados têm de saber o que devem fazer para reforçar e apoiar as iniciativas de lobby que sua organização realiza. Entre outras ações, incluem-se as seguintes:

- Encontros com representantes eleitos no âmbito local ou com aqueles já conhecidos.
- Envio de cartas, faxes ou e-mails.
- Comparecimento a eventos que promovam o encontro entre os formuladores de políticas e os filiados.
- Exposição de questões essenciais em conjunto com outras organizações das quais eles mesmos ou suas empresas sejam membros, como por exemplo associações profissionais, institutos de diretores ou gerentes, câmaras de comércio, associações mercantis ou organizações setoriais de empregadores.

Lembre-se de que os filiados precisarão de sua ajuda, aconselhamento e coordenação para fazer a coisa certa no momento certo.

Seleção de mensageiros

Citação-chave

“Dez pessoas falando fazem mais barulho que dez mil em silêncio”

Napoleão Bonaparte (“Imperador dos franceses”) 1769-1821

Uma parte fundamental do seu plano de ação de influência é decidir quem vai comunicar a mensagem. Mesmo que o conteúdo seja importante, o modo como é dito e quem o diz também são questões cruciais. Dispor do mensageiro adequado pode ser a diferença entre o sucesso e a derrota de uma iniciativa de lobby. É evidente que qualquer mensageiro que for escolhido deve:

- Ser um orador excelente (levando-se em conta quem são os destinatários específicos; por exemplo, apresentação somente para um interlocutor ou em uma conferência importante);
- Ter conhecimento sobre o assunto;
- Ter experiência prática na gestão do assunto;
- Estar realmente interessado nos possíveis resultados do processo.

Além disso, a norma geral é selecionar o mensageiro de acordo com cada caso específico. Dirigentes empresariais funcionam bem se os destinatários são políticos ou empresários. Especialistas técnicos dedicados a trabalhos de campo relacionam-se bem com funcionários públicos. Professores universitários são adequados para comissões de “consulta”.

A idéia de escolher a pessoa adequada para transmitir cada mensagem pode parecer óbvia, assim como os critérios para sua seleção, mas o que realmente importa é que se reflita sobre o assunto e o coloque em prática.

Formação de coalizões

As coalizões são úteis para a ação de influência, pois permitem a conjunção de recursos e idéias para elaborar uma mensagem mais contundente e uma imagem pública mais convincente. Em outras palavras, a “união faz a força”. Se as alianças funcionam bem, dão um peso enorme a uma ação. Mas se funcionam mal, podem se converter em um exercício cansativo e contraproducente, causador de um conflito inútil. Após preencher a *Planilha Distributiva sobre Políticas*, você terá uma idéia clara de quem serão os mais prováveis antagonistas da coalizão nas questões de seu interesse.

Apesar de ser muito tentador procurar pessoas e organizações que tenham as mesmas opiniões que você e compartilhem suas idéias e estratégias, antes de passar para a ação você deve refletir sobre a organização da coalizão e de seus membros. Se sua organização está formando uma coalizão, o primeiro passo é pensar nos objetivos gerais que o grupo gostaria de alcançar e quem seriam os membros mais prováveis. Devem ser levadas em consideração questões que com frequência causam conflitos de interesses. O melhor, em geral, é ocupar-se delas antes que os sócios da coalizão sentem-se na mesma sala.

Quando os membros de uma coalizão se encontram, é necessário que as seguintes questões estejam claras e documentadas:

- Quem coordenará as atividades dos grupos;
- Qual é a mensagem comum;
- Qual a estratégia de lobby e qual o calendário;
- Quem será o porta-voz;
- Como o trabalho será dividido para evitar a repetição de esforços e como os gastos serão distribuídos;
- Como o grupo compartilhará as informações e coordenará as atividades.

As coalizões bem sucedidas geralmente evoluem de “grupos especializados” (grupos *ad hoc*) a acordos de cooperação mais permanentes. Quando isso acontece, é útil tornar as práticas de funcionamento mais formais e estruturadas.

Devido às questões que possam surgir e causar conflitos de interesses é possível que alguns aliados e organizações de apoio não desejem fazer parte de uma coalizão ou vincular-se a todas as idéias que dela emanem. Tais pessoas ou organizações serão, no entanto, aliados úteis na campanha de lobby, e vale a pena pensar em como ocorrerá o uso de informações não-oficiais bem como a coordenação de atividades.

Checklist dos objetivos e táticas relativos ao lobby

- Compreende-se com clareza o processo e o calendário de formulação de políticas para cada uma das prioridades de sua agenda empresarial?
- Foram identificados quais os mais importantes grupos-alvo “internos” e “externos” em cada uma das etapas do processo, e sabe-se em qual momento será mais eficaz abordá-los?
- Está se concentrando nos grupos-alvo corretos para a etapa atual do processo, ou seja, não se está “pulando” elos da cadeia?
- Está sendo conferida atenção especial às primeiras etapas do desenvolvimento da iniciativa, momento este em que há uma maior probabilidade de que as idéias sejam maleáveis?
- Existe uma estratégia com relação aos grupos-alvo “internos” de forma a que deixem de ser representantes de grupos de pressão e passem a ser parte de um processo de formulação de políticas?
- Dispõe-se de uma estratégia para relacionar-se com os meios de comunicação?
- Existe uma lista completa e atualizada dos mais importantes jornalistas e meios de comunicação?
- Existe em seu programa de lobby, uma estratégia destinada a converter sua organização na “eleita pela mídia” para expressar a opinião das empresas?
- Foram selecionados mensageiros adequados?
- Existe uma estratégia para mobilizar o apoio dos filiados para seus objetivos de lobby?
- Existe um plano de formação de coalizões para a agenda empresarial nacional como um todo e em relação às suas seções?

Seção 5

Elaboração de materiais de lobby orientados a destinatários específicos

Citação-chave

“A clareza de um escrito geralmente reflete a clareza das idéias. Então, pense no que quer dizer, e depois o diga da forma mais simples possível.”

Guia de estilo do “The Economist Magazine”

Existe uma série de ferramentas que compõem a bagagem de um lobby eficaz. Muitas delas já foram explicadas em outras seções deste guia. Para facilitar a consulta, as ferramentas são as seguintes:

Ferramentas de lobby	Página de Referência
Formulação de uma agenda empresarial	15-25
Elaboração de uma pasta de informação por níveis	24-25
Reuniões com políticos e funcionários públicos	28-30
O que se deve e não se deve fazer em relação aos meios de comunicação	31-32
Garantir a cobertura no rádio e na televisão	32-33
Mobilização dos filiados	33-34
Formação e gestão de coalizões	35

Oferece-se agora um assessoramento adicional mais detalhado sobre a elaboração dos documentos mais importantes. Os seguintes documentos e conjuntos de materiais serão examinados posteriormente:

- Comunicado à imprensa (*press release*);
- Breve diagnóstico sobre uma questão;
- Ficha de dados;
- Dossiê de imprensa.

Comunicado à imprensa

Um comunicado à imprensa, se for assimilado pela imprensa escrita e/ou pelo rádio e televisão, é uma das formas mais eficazes de fazer sua mensagem chegar ao público em geral, a seus filiados e às pessoas sobre as quais se deseja exercer influência. Dependendo da publicação ou do programa em que seja divulgada, a mensagem que se transmite tem a vantagem de não ser considerada um “exercício de influência direcionado”, mas como uma “informação ou notícia independente”.

Conteúdo: os jornalistas recebem numerosos comunicados à imprensa, geralmente sobre o mesmo assunto e no mesmo dia. Para que seja veiculado, seu comunicado deve levar em consideração que o jornalista tem um prazo muito curto para a entrega do artigo. Os elementos a seguir são de aceitação geral em uma série de guias para mídia e considerados fundamentais para a elaboração de um bom comunicado à imprensa. O exemplo a seguir sobre práticas mais eficazes foi adaptado a partir de diversas fontes, baseadas em um modelo original oferecido pelo CIPE.

Distribuição: elabore uma lista abrangente de renomados jornalistas que trabalham nos meios de comunicação que você quer atingir e que se ocupem das questões de seu interesse. Será necessário listar pessoas que trabalhem para as mais importantes publicações diárias ou semanais, locais ou nacionais, revistas profissionais e técnicas, assim como para redes de rádio e televisão. Não tenha medo de telefonar para jornalistas para atrair sua atenção sobre comunicados à imprensa que você considere de especial importância ou interesse.

Uma recomendação útil é tomar nota de quem utiliza os seus comunicados à imprensa e que redatores publicam artigos sobre os assuntos que lhe interessam. Será com esses profissionais que você talvez tenha de marcar algum encontro específico, com o objetivo de

estabelecer uma relação mais duradoura. Também são eles as pessoas com as quais você talvez deva se colocar diretamente em contato antes de divulgar algum acontecimento, a fim de alertá-los sobre uma “notícia em primeira mão”.

Práticas mais eficazes

Redação de um comunicado de imprensa eficaz

Clareza	Quando os jornalistas recebem o seu comunicado, decidem em uma questão de segundos se irão lê-lo ou não. Eles desejam saber: • de quem é o comunicado (certifique-se de que o nome e o logotipo de sua organização figuram em local de destaque na parte superior); • se é ou não uma novidade (escreva a data e a hora em que o comunicado foi emitido, assim como a data e hora de quaisquer embargos com relação ao comunicado); • de que se trata? (use um título que resuma o conteúdo do comunicado em um máximo de duas linhas, em “estilo jornalístico”); • quem eu posso entrevistar? (nome e dados de contato de alguma pessoa para quem ligar para solicitar mais informações).
Concisão	Um comunicado de imprensa não deve ter mais que um lado de uma folha A4, escrita em espaço duplo. Você não está escrevendo uma história para o jornalista publicar. Inclua apenas os argumentos e dados mais importantes (se os jornalistas se interessarem, pesquisarão a notícia fazendo suas próprias perguntas, e partindo de sua própria perspectiva).
Estilo	A estrutura ideal de um comunicado de imprensa é a seguinte: • Título: um título que resuma o conteúdo em um máximo de duas linhas, redigido em “estilo jornalístico”; • Introdução: de 8 a 10 linhas de texto com as mensagens-chave do comunicado. Deve dizer quem, o que, onde, quando, como e por quê; • Citação: deve ser curta, marcante e proceder de alguém digno de menção, ou seja, um nome, uma empresa, um cargo ou um posto que sejam conhecidos. Forneça a mensagem mais contundente no menor número possível de palavras. Uma citação longa ou não será utilizada, ou, o que é pior, será cortada e talvez adquira um sentido diferente do que se desejava; • Descrição, imagens e/ou gráficos: se inclui listas, coloque-as em ordem decrescente de importância, e ofereça números que permitam aos jornalistas quantificar a questão. Cite sempre a fonte de qualquer informação; • Quaisquer antecedentes cruciais que insiram o comunicado em um contexto mais amplo; • Quem é você: duas frases que descrevam sua organização, quem você representa e quais os seus objetivos. Coloque o endereço de seu site; • Pessoa para contato: nome e número de telefone de alguém que possa fornecer informações adicionais... rapidamente!
Formato	Muitas organizações elaboram um guia de estilo para seus comunicados à imprensa, com informações sobre os padrões de <i>layout</i>, tipografia etc. Se você produz muitos comunicados, esses padrões permitirão que todos os seus documentos sejam reconhecidos de imediato.

Breve diagnóstico sobre uma questão

A nota breve é o quarto elemento da pasta de informação por níveis de que trata a seção 3. Tem especial utilidade para os diretores e a equipe das

organizações de empregadores, membros do comitê e filiados dispostos a participar no lobby. Devido ao valor desse documento, vale a pena incluir nesta seção uma série simples de dicas sobre “o que se deve e não se deve fazer”.

Práticas mais eficazes

Breve diagnóstico sobre uma questão

O breve diagnóstico geralmente é um resumo de uma ou duas páginas sobre o motivo da importância de uma questão/assunto, o que é necessário fazer e por que. Deve incluir os seguintes elementos:

O problema	Estabeleça a questão ou o problema e o explique de forma que o público entenda. Se for uma questão que envolva legislação, descreva a história legislativa e os prováveis próximos passos no processo específico. “Muitas crianças abandonam a escola sem os conhecimentos básicos de alfabetização e matemática que os qualificam para conseguir empregos na indústria. Na revisão do plano de estudos nacional, o Governo deve dar prioridade a essa questão.”
Motivo da importância da questão/ assunto	Explique por que a questão é importante para os destinatários da nota e descreva de modo simples como o assunto vai repercutir no mundo empresarial. Utilize termos claros e forneça informação, gráficos ou tabelas que quantifiquem os efeitos que a questão terá no âmbito empresarial, sobre o público em geral e a economia. “Nos dias de hoje X% das crianças abandonam a escola antes de obter alguma qualificação oficial ou noções básicas de aritmética e alfabetização, o que os torna incapazes de ocupar até mesmo os cargos mais básicos. As empresas atuais ajudam a compensar essa falha do sistema educacional mediante investimentos em educação básica corretiva para novos funcionários, a fim de que estes possam trabalhar de forma produtiva e segura. Os trabalhadores com menos de 25 anos têm três vezes mais possibilidades de se envolver em acidentes de trabalho, e os que não possuem conhecimentos básicos de leitura têm cinco vezes mais possibilidades de causar lesões a si mesmos no trabalho. Num período em que as empresas necessitam focalizar suas prioridades no uso de tecnologias, exigindo assim maior competência do trabalhador, o grau de instrução dos que estão em seu primeiro emprego vem caindo. O número de analfabetos funcionais entre as crianças que abandonam a escola aumentou de X% para Y% nos dez últimos anos.”
A solução	Esboce a possível política para solução do problema e especifique quem precisa fazer o quê. Quantifique as repercussões que a solução política proposta terá. “Em sua próxima revisão de parâmetros curriculares nacionais, o Governo precisa se concentrar em alcançar níveis básicos de alfabetização e aritmética. Devem ser dedicadas mais horas-aula à matemática elementar e ao português. Os colégios têm que investir mais na contratação de docentes especializados na educação corretiva, e deve-se dar mais atenção à solução de problemas como baixa frequência e evasão escolar. Devem ser oferecidas e promovidas aulas gratuitas de educação corretiva nas comunidades locais, dirigidas aos jovens analfabetos funcionais.”

Ficha de dados

As fichas de dados vêm ganhando popularidade como ferramentas rápidas e fáceis para facilitar a compreensão de resumos sobre determinadas questões. Elas são mais voltadas para o “exterior” que o breve diagnóstico, e servem a uma variedade de utilidades. Fundamentalmente, são usadas pelos jornalistas como informação sobre os antecedentes do assunto, e podem servir também como material de referência para os filiados da organização ou para o público em geral. São especialmente adequadas para a utilização em formato de “série” em um *site*. Para necessidades gerais, as organizações de empregadores podem usar as fichas de dados para explicar leis e práticas trabalhistas ou os serviços que prestam. No contexto do lobby, as fichas são usadas para abordar uma questão em profundidade suficiente

para oferecer ao leitor um conhecimento relativamente amplo do assunto.

Há tantos estilos e formatos de fichas de dados quanto organizações que as elaboram. As melhores têm vários traços em comum. Sua extensão é de uma ou duas páginas, são bem organizadas, claras, de fácil leitura e dão resposta às perguntas que os leitores geralmente fazem sobre o assunto em questão.

Ao redigir uma ficha de dados, o autor deveria levar em consideração os seguintes pontos, adaptados do guia elaborado pelo RCPI (*Research for Communication and Public Involvement*).

Práticas mais eficazes

Elaboração de boas fichas de dados

Planeje sua ficha de dados	Determine seu propósito • Por que você deseja distribuir uma ficha de dados? • O que você deseja que os destinatários entendam e acreditem? Conheça seus destinatários • Quem você quer atingir? • O que os seus destinatários já sabem, pensam e sentem sobre o assunto? • O que mais querem saber?
Ajude as pessoas a encontrarem a informação que desejam	Ofereça respostas às perguntas mais frequentes • O que acontece em relação às questões que me interessam ou preocupam? • Como isso me afeta?
Utilize textos e ilustrações fáceis de entender	• Procure dar uma imagem geral, não ofereça muitos detalhes; • Mantenha a clareza da mensagem e a simplicidade da linguagem; • Não utilize jargões; • Limite o emprego de siglas e explique as que utilizar.
Utilize o mínimo possível de números	Se precisar usar números: • Lembre que nem todas as pessoas têm a mesma facilidade no manejo de números; • Utilize analogias para explicar cifras pequenas e relacione os números com algo familiar; • Utilize números inteiros e frações em lugar de decimais; • Se precisa usar uma nota científica, explique-a primeiro e seja coerente.
Faça com que a ficha de dados tenha um aspecto atraente e seja fácil de usar	• Sempre que possível utilize desenhos, gráficos e fotografias para transmitir sua mensagem; • Utilize vinhetas em lugar de longos parágrafos de texto; • “Quebre” o texto usando um formato de perguntas/respostas, ou usando títulos úteis.
Faça com que seja fácil para as pessoas oferecer seus comentários ou solicitar mais informações	• Ofereça uma forma de contato; • Ofereça outras fontes de informação.

A ficha de dados apresentada abaixo foi obtida do “Guia para elaboração de ficha de dados da Associação Americana de Estudantes de Medicina” (AMSA) (www.amsa.org/legislativecenter/factsheet.cfm).

Modelo de Fichas de Dados

Em apoio às leis H.R. 1228 e S. 952 Limitação das horas de trabalho dos médicos residentes

Os 40.000 médicos residentes filiados à AMSA (*American Medical Student Association*) solicitam urgência na aprovação das leis H.R. 1228 e S. 952, que limitam o número de horas de trabalho dos médicos residentes. Sabe-se que o rendimento dos médicos residentes é prejudicado pelo número excessivo de horas de trabalho. Os médicos tomam rotineiramente decisões de vida e morte sob tais circunstâncias, e mesmo assim a comunidade médica tem se mostrado indecisa ao abordar essa questão. Apesar de o ACGME (sigla em inglês do Conselho de Certificação para Formação de Médicos Pós-Graduados) contar há muito tempo com diretrizes relativas às horas de trabalho, a aplicação destas tem sido mínima. Em vigor desde o dia 1º de julho de 2003, os últimos regulamentos do ACGME prometem avançar na direção adequada, mas é essencial uma regulamentação adicional que garanta que a segurança de médicos e pacientes será preservada.

- O Instituto de Medicina divulgou um informe revelando que anualmente se produzem 100.000 mortes devidas a erros médicos.
- 41% dos médicos residentes atribuem seus erros mais graves no último ano ao cansaço; 45% dos residentes que dormem menos de 4 horas por noite afirmam que cometem erros médicos.
- A comunidade médica não reúne condições para impor as regras relativas às horas de trabalho e não pode oferecer uma supervisão independente sobre o cumprimento de tais regras.
- As entrevistas demonstram que entre 30 e 40 por cento do horário dos residentes destina-se a atividades não-educativas. As normas recentemente adotadas pelo ACGME restringem as horas, mas não proporcionam financiamento adicional para liberar os residentes de seus deveres complementares.
- Atualmente nega-se ao público o acesso a informações relativas ao cumprimento das leis, incluindo a lista de hospitais que não cumprem o regulamento, bem como o número e tipo de infrações.
- O regulamento do ACGME exige que se assinem todas as queixas de violação da legislação. Os comitês de revisão de residência responsáveis pela aplicação das normas não levarão em consideração os informes anônimos.
- O regulamento do ACGME limita as horas de trabalho, mas permite que se trabalhe com uma média mensal. Tal flexibilidade permite aos hospitais continuar agendando horas excessivas para os residentes em determinadas semanas, desde que se cumpra a média mensal.
- Em conformidade com o regulamento do ACGME, os programas podem solicitar a suspensão da restrição de 80 horas (permitindo um incremento de até 10%) se demonstrarem ter uma “sólida justificativa educativa”.

É necessário que a legislação federal proteja tanto os pacientes como os médicos. Chamamos a atenção dos legisladores para que co-patrocinem as leis S. 952 e H.R. 1228, relativas à **proteção e segurança de pacientes e médicos**. Para maiores informações, ou se deseja oferecer co-patrocínio, entre em contato com: Nome, telefone (24 horas), endereço, **e-mail**.

Dossiê de imprensa

Os dossiês de imprensa normalmente são preparados para servir de apoio a reuniões individuais com equipes de meios de comunicação importantes. Geralmente são distribuídos nas conferências de imprensa associadas a um evento específico de grande repercussão, oferecidos na apresentação de algum produto ou serviço ou apresentados em ações de caráter mais social, às quais os representantes dos meios de comunicação costumam comparecer. Um dossiê de imprensa é um conjunto considerável de documentos, tratando de uma questão ou de algumas questões concretas.

É cada vez mais comum que as organizações coloquem em seu *site* um “dossiê de imprensa virtual” com informações sobre a organização e seus serviços, além das fichas de dados relativas ao lobby. Isto proporciona informação atualizada *online* para os jornalistas e reúne todas as informações de que eles provavelmente precisarão para escrever um artigo.

Além do material específico sobre a questão tratada, o dossiê de imprensa normalmente inclui uma seleção dos dados mencionados a seguir. (Grande parte desses dados podem ser encontrados em publicações já existentes).

- Uma história breve da organização de empregadores;
- A declaração da missão da organização;
- Dados referentes aos filiados;
- Uma lista dos serviços que a organização presta e o que eles significam para a empresa;
- Uma lista de diretores, gestores e membros de comitês da organização, e seus respectivos currículos;
- Uma ficha de dados sobre as estatísticas nacionais no âmbito empresarial;
- Fotografias e imagens relevantes;
- Alguns artigos/estudos de caso relativos ao trabalho da organização;
- Uma lista dos filiados dispostos a falar sobre a organização;
- As prioridades e os objetivos da organização no que se refere à defesa de seus interesses;
- Uma lista das fichas de dados vigentes;
- Comunicados à imprensa atuais;
- Uma lista dos eventos futuros;
- Seus dados de contato.

Checklist dos materiais de lobby orientados a destinatários específicos

- Comparou suas atuais práticas de lobby e ferramentas de apoio com os materiais oferecidos neste guia (preparação da agenda empresarial, pasta de informação por níveis, organização de reuniões com políticos e funcionários públicos, o que se deve e não se deve fazer em relação aos meios de comunicação, guias de mídia de rádio e televisão, formação de coalizões e mobilização de filiados)?
- Sua organização dispõe de diretrizes claras para a elaboração e distribuição de comunicados à imprensa?
- Existe um sistema para pesquisar quais jornalistas se interessam por seus comunicados e quais cobrem as questões que figuram em seu plano de ação? Essa informação é utilizada para revisar suas listas de distribuição e estabelecer contatos-chave?
- São elaborados breves diagnósticos, de uma ou duas páginas, sobre cada um dos aspectos de sua agenda, que incluam todos os elementos descritos no exemplo?
- São elaboradas fichas de dados sobre questões-chave que incluem todos os elementos explicados no exemplo?
- Existe um dossiê de imprensa tanto em versão impressa como no *site* da organização?
- As informações no *site* são atualizadas?

Seção 6

Avaliação do êxito e comunicação deste aos filiados

Se sua organização deseja garantir a continuidade da pertinência de sua agenda empresarial, será necessário revisar as iniciativas de lobby de diversos modos. Sua abordagem global combinará uma série de prioridades estratégicas; cada uma das quais precisará de uma revisão em separado.

Revisão da agenda empresarial

A agenda empresarial deve ser revisada com periodicidade anual e ao nível da Diretoria. Tal revisão exigirá:

- Observação ampla e atualizada do ambiente externo (PEST/FOFA) para acrescentar ou excluir elementos.
- Verificação para saber se as prioridades de sua agenda foram solucionadas, se não se alteraram a ponto de se ter que revisar o objetivo de sua política, ou se as circunstâncias gerais mudaram tanto que a questão se tornou insolúvel.
- Verificação junto aos filiados para saber se a agenda continua sendo pertinente para eles.

As ferramentas essenciais para se fazer essa revisão são as mesmas utilizadas para o exercício estratégico inicial.

Haverá ocasiões nas quais será apresentada uma questão nova e importante, que exige atenção urgente e prioritária. Geralmente essa questão virá associada a uma mudança fundamental no ambiente operacional, como uma crise monetária, uma mudança brusca no preço do petróleo, um desastre natural ou outro acontecimento imprevisível. Quando isso acontecer, será necessário rever a estratégia de lobby em sua totalidade para poder colocar a nova questão no lugar adequado da agenda e criar os recursos necessários para abordá-la.

Revisão da pasta de informação por níveis

Os documentos incluídos na pasta de informação por níveis devem ser sempre “atuais”. Para muitos dos mais importantes lobistas esse documento será a Bíblia do lobby. Por isso, deve ser atualizado e incluir novos da-

dos e informações conforme forem sendo produzidos. Esse processo será relativamente simples para a pessoa que coordena o diagnóstico sobre o lobby para cada tema em particular. Deve-se sempre rever e reajustar o material contido na pasta a cada seis meses, enviando-o novamente às pessoas-chave e colocando-o outra vez no *site* da organização para garantir que seus filiados sempre disponham de informações atualizadas.

Revisão das táticas de lobby

As táticas de lobby devem ser continuamente revistas de forma que se considerem as mudanças nos calendários, as mudanças no direcionamento das políticas e as novas oportunidades e ameaças. Essa revisão será de responsabilidade da pessoa que coordena as iniciativas de lobby do assunto em questão.

Ao analisar a eficácia do lobby, os tipos de perguntas que precisam ser respondidas incluem as que se apresentam abaixo (adaptação de uma *checklist* do CIPE):

- A questão continua sendo relevante para seus filiados?
- A questão mudou em algum aspecto?
- É preciso aprofundar a pesquisa?
- Nossos objetivos continuam sendo alcançáveis?
- Os prazos mudaram?
- Atividades de lobby da organização estão atualizadas?
- Estamos nos dirigindo às pessoas corretas?
- Estamos alcançando nossos objetivos?
- Estamos utilizando os mensageiros adequados?
- Nossos mensageiros estão seguindo os objetivos pré-estabelecidos?
- Precisamos mudar nossa mensagem?
- Dispomos de recursos suficientes?
- Estamos aproveitando as oportunidades que se apresentam para trabalhar coalizões?
- Nossas coalizões estão funcionando com eficácia?
- Estamos nos relacionando de forma eficaz com os que nos defendem fora de nossas coalizões?

Comunicação com os filiados

É necessário que os filiados sejam informados periodicamente sobre os objetivos de lobby da organização, as medidas que foram adotadas, as ações que seriam convenientes que os filiados empreendessem e os avanços das iniciativas em matéria de lobby. Eles também precisam dispor de dados mais atualizados referentes às questões do programa de lobby. A comunicação com os filiados é vital se você deseja garantir o comprometimento com seus objetivos e solicitar a ajuda dos membros da organização nas atividades de lobby. As prioridades de comunicação, as ações e os sucessos não se reduzem a compromissos e apoio. Seus filiados e não-filiados julgarão se o conjunto de sua organização está prosperando, em grande parte em função da influência e do êxito de suas iniciativas de lobby. À medida que os sucessos forem se tornando perceptíveis, o número de filiados aumentará, assim como a renda.

Geralmente é muito difícil apresentar os sucessos obtidos com o lobby. Em muitos casos, o sucesso de uma organização no exercício de influências se traduz em conseguir adiar a votação de uma lei, ou em fazer com que ela seja um pouco menos prejudicial do que era inicialmente. Os sucessos, no âmbito do lobismo, geralmente são relativos, e em raras ocasiões poderão ser explicados em termos de vitórias e derrotas. Mesmo quando há “vitórias” evidentes, é normal que seja difícil atribuí-las à organização ou noticiá-las. Para que se possa proclamar uma nítida “vitória” é preciso que se declare uma “derrota” igualmente nítida de uma terceira parte. E isso pode não

ser bom para as relações que foram estabelecidas com os responsáveis pela formulação de políticas e outros grupos de interesse, como os sindicatos.

Por esses motivos, os filiados frequentemente julgarão os sucessos do lobby em função dos esforços que vejam sua organização realizar, da relevância das questões em que ela trabalha e do volume e do tom da cobertura que ela recebe dos meios de comunicação. Em resumo, o que querem são provas evidentes de que sua organização está trabalhando duro com relação às questões que lhes concernem.

Tendo isso em mente, é importante garantir que sua organização:

- Efetue consultas adequadas e periódicas a seus filiados em relação ao programa de lobby;
- Informe periodicamente os filiados sobre as ações que está empreendendo, mediante boletins, revistas e atualizações;
- Mantenha atualizada a informação relativa ao lobby disponível em seu **site**; e
- Garanta que seus filiados estejam informados sobre qualquer cobertura proveitosa que a organização receba nos meios de comunicação, mencionando as matérias em suas publicações periódicas e no seu **site**.

E é claro que quando a organização conseguir um sucesso importante sobre o qual se possa falar abertamente, você deve tirar o maior partido possível disso junto aos seus filiados.

Checklist referente à avaliação de êxito

- Existe um sistema para revisar anualmente sua agenda empresarial, em conjunto com a Diretoria?
- A reunião de Diretoria inclui em sua pauta uma análise do ambiente externo, uma reavaliação dos objetivos de lobby em curso e uma avaliação de como os filiados estão vendo suas prioridades de lobby?
- Existe algum sistema para manter atualizada sua pasta de informação por níveis e outros materiais, como as fichas de dados? Esses materiais são revisados e reajustados formalmente no mínimo uma vez por semestre?
- Seus questionamentos táticos são submetidos continuamente à revisão para avaliar sua eficácia e dar respostas imediatas a mudanças que apresentam oportunidades ou ameaças?
- A informação oferecida aos seus filiados está sempre atualizada?
- Existem processos regulares para comunicar aos seus filiados as prioridades, as ações e os sucessos relativos ao lobby?

Seção 7**Combinação de diversos elementos: um plano conjunto para o êxito no lobby**

A esta altura, todos os processos envolvidos na elaboração de uma estratégia de lobby e na adoção de ações táticas para colocá-la em prática foram revisados. Recapitulando, deve-se saber como:

- Detectar questões relativas ao lobby e estabelecer prioridades... e, em consequência, saber como elaborar uma declaração de objetivos do lobby: sua “agenda empresarial”;
- Trabalhar com as prioridades da agenda para determinar quais as pessoas e organizações poderão apoiar ou se opor ao seu programa, bem como avaliar a possível força de apoio/oposição e os argumentos que seus opositores poderão empregar. Levando esses elementos em consideração, será possível elaborar a segunda ferramenta essencial para o lobby: a “pasta de informações por níveis”;
- Passar da estratégia para a tática, o que inclui avaliar qual a provável evolução de cada uma das questões que constam de seu programa de lobby, bem como estabelecer com quais grupos-alvo “internos” e “externos” será preciso trabalhar – e saber quando as intervenções junto a eles serão mais eficazes. Também será preciso determinar que mensageiros utilizar: pessoas da equipe de sua organização, filiados ou coalizões. Com base nesses conhecimentos será possível preparar um plano de ação para cada uma das questões de sua agenda;
- Utilizar as ferramentas para lobby descritas no texto para ajudar a colocar os seus planos de ação em prática;
- Planejar uma revisão anual da agenda empresarial, uma revisão periódica de sua pasta de informação por níveis e uma revisão constante de suas táticas.

A maioria das organizações de empregadores já emprega estratégias e ações no exercício de influências. Para essas organizações, o presente guia será uma ferramenta para detectar qualquer elemento que falte ou para revisar abordagens em andamento, a fim de encontrar idéias que tornem as iniciativas do lobby mais eficazes e eficientes.

Para aqueles que estão partindo do zero, os três resultados fundamentais do processo descrito no guia serão os seguintes:

- O estabelecimento de uma agenda empresarial;
- A elaboração de uma pasta de informação por níveis;
- A elaboração de um plano de ação detalhado para suas questões prioritárias.

Esses itens são produtos valiosos que podem ser usados em separado. Não é imprescindível realizar todo o processo de uma só vez: ele pode ser feito pouco a pouco e por etapas. Desta maneira, é possível que uma organização tenha uma prioridade fundamental, e deseje seguir o processo apresentado neste guia bem como utilizar os materiais nele incluídos para formular um plano de ação eficaz para essa questão em particular. Incentiva-se que isso seja feito.

A página seguinte exhibe um modelo eficaz para o lobby. Essa “visão geral” do conteúdo do guia servirá como resumo do conjunto do processo.

Como maximizar o impacto do lobby empresarial: um modelo eficaz de lobby

ESTRATÉGIA

TÁTICA



Seção 8

Compilação das *checklists* relativas a lobby**Checklist da agenda empresarial**

- Sua organização tem uma estratégia de lobby?
- Sua estratégia de lobby tem objetivos claros?
- Seus objetivos de lobby são explicáveis em termos de “resultados desejáveis na formulação de políticas” (uma agenda empresarial)?
- Seus objetivos foram estabelecidos após uma pesquisa exaustiva do ambiente externo, ou seja, mediante análises PEST, FOFA ou similares?
- A opinião de seus filiados sobre os objetivos do lobby foi coletada e levada em consideração?
- Os objetivos do lobby foram aprovados pela Diretoria da sua organização?
- Sua organização tem, interna ou externamente, capacidade de pesquisa suficientemente eficaz?
- Os principais defensores e opositores de cada um dos seus objetivos foram identificados?
- A força tanto dos defensores como dos opositores de cada um dos objetivos estratégicos foi examinada?
- Uma série estruturada de documentos explicativos foi preparada para cada objetivo (pasta de informação por níveis)?
- Os principais materiais referentes a lobby que foram preparados estão disponíveis para seus filiados?

Checklist dos objetivos e táticas relativos ao lobby

- Compreende-se com clareza o processo e o calendário de formulação de políticas para cada uma das prioridades de sua agenda empresarial?
- Foram identificados quais os mais importantes grupos-alvo “internos” e “externos” em cada uma das etapas do processo, e sabe-se em qual momento será mais eficaz abordá-los?
- Está se concentrando nos grupos-alvo corretos para a etapa atual do processo, ou seja, não se está “pulando” eles da cadeia?
- Está sendo conferida atenção especial às primeiras etapas do desenvolvimento da iniciativa, momento este em que há uma maior probabilidade de que as idéias sejam maleáveis?
- Existe uma estratégia com relação aos grupos-alvo “internos” de forma a que deixem de ser representantes de grupos de pressão e passem a ser parte de um processo de formulação de políticas?
- Dispõe-se de uma estratégia para relacionar-se com os meios de comunicação?
- Existe uma lista completa e atualizada dos mais importantes jornalistas e meios de comunicação?
- Existe em seu programa de lobby, uma estratégia destinada a converter sua organização na “eleita pela mídia” para expressar a opinião das empresas?
- Foram selecionados mensageiros adequados?
- Existe uma estratégia para mobilizar o apoio dos filiados para seus objetivos de lobby?
- Existe um plano de formação de coalizões para a agenda empresarial como um todo e em relação às suas seções?

Checklist dos materiais de lobby orientados a destinatários específicos

- Comparou suas atuais práticas de lobby e ferramentas de apoio com os materiais oferecidos neste guia (preparação da agenda empresarial, pasta de informação por níveis, organização de reuniões com políticos e funcionários públicos, o que se deve e não se deve fazer em relação aos meios de comunicação, guias de mídia de rádio e televisão, formação de coalizões e mobilização de filiados)?
- Sua organização dispõe de diretrizes claras para a elaboração e distribuição de comunicados à imprensa?
- Existe um sistema para pesquisar quais jornalistas se interessam por seus comunicados e quais cobrem as questões que figuram em seu plano de ação? Essa informação é utilizada para revisar suas listas de distribuição e estabelecer contatos-chave?
- São elaborados breves diagnósticos, de uma ou duas páginas, sobre cada um dos aspectos de sua agenda, que incluam todos os elementos descritos no exemplo?
- São elaboradas fichas de dados sobre questões-chave que incluem todos os elementos explicados no exemplo?
- Existe um dossiê de imprensa tanto em versão impressa como no *site* da organização?
- As informações no *site* são atualizadas?

Checklist referente à avaliação de êxito

- Existe um sistema para revisar anualmente sua agenda empresarial, em conjunto com a Diretoria?
- A reunião de Diretoria inclui em sua pauta uma análise do ambiente externo, uma reavaliação dos objetivos de lobby em curso e uma avaliação de como os filiados estão vendo suas prioridades de lobby?
- Existe algum sistema para manter atualizada sua pasta de informação por níveis e outros materiais, como as fichas de dados? Esses materiais são revisados e reajustados formalmente no mínimo uma vez por semestre?
- Questionamentos táticos são submetidos continuamente à revisão para avaliar sua eficácia e dar respostas imediatas a mudanças que apresentam oportunidades ou ameaças?
- A informação oferecida aos seus filiados está sempre atualizada?
- Existem processos regulares para comunicar aos seus filiados as prioridades, as ações e os sucessos relativos ao lobby?

Seção 9

O que dizem os *experts* em ciências empresariais

O que dizem os *experts* em ciências empresariais é uma seção “independente”, opcional e multiuso deste manual. Nela, se oferece uma rápida visão geral da bibliografia acadêmica, que pode ser de grande utilidade para aqueles que elaboram e executam uma abordagem estratégica relacionada à gestão das organizações de empregadores. Serão apresentadas algumas das idéias e dos modelos de lobby utilizados no caderno de exercícios, situando-os em um contexto mais acadêmico. Esta seção pode ser utilizada como um documento de informação geral para aquelas pessoas que você deseja integrar no processo de fomento de iniciativas de lobby, e também será útil no contexto da prestação de serviços de informação ou de treinamento de seus próprios filiados.

Todas as empresas operam em ambientes denominados “de mercado” e “externos ao mercado”. Em termos simples, as entidades se esforçam para conseguir sucesso mediante estratégias de mercado baseadas em elementos como a promoção da imagem dos produtos ou a fixação dos preços. Ao mesmo tempo, as empresas devem se mostrar capazes de responder às demandas colocadas pelos ambientes político, social e jurídico em que operam.¹ O ambiente “externo ao mercado” evolui com o tempo, de acordo com as ações de políticos e instituições políticas, tribunais e diversas organizações não-governamentais. As empresas bem-sucedidas formulam estratégias e táticas para atuar tanto nos ambientes de mercado como nos “externos ao mercado”.

Uma das principais razões para a criação e a manutenção das associações de empresas é a tentativa das companhias de influenciar o ambiente “externo ao mercado”. Existem diversas associações em âmbito local, nacional e internacional cuja finalidade é representar os interesses de empresas de setores determinados, empresas com interesses econômicos específicos (por exemplo, exportadores) ou de empresas em geral. Para obter sucesso, as associações empresariais devem se concentrar nas questões de interesse comum para seus filiados. Obviamente, nem todos os membros estarão sempre dispostos a apoiar todas as atividades empreendidas pelas associações a que pertencem. É também provável que as empresas se filiem a mais de uma associação empresarial, e muitas empreenderão por conta própria atividades “externas ao mercado”. Mesmo assim, é possível determinar certas questões comuns que as associações empresariais bem-sucedidas adotam para uma representação efetiva de seus filiados.

A seguir, analisa-se a bibliografia acadêmica, subdividindo-a em quatro grupos:

- **Os “quatro fatores básicos”:** as questões, os interesses, as instituições e a informação que influem no processo de formulação de estratégias “externas ao mercado”;
- **A orientação geográfica** dos filiados da associação empresarial;
- **O desenvolvimento de estratégias “externas ao mercado”:** formulação de estratégias para lidar com possíveis dificuldades;
- **A análise tática:** as táticas que as associações empresariais podem utilizar para executar as estratégias escolhidas.

¹ Ver Baron (2003) para consultar uma análise minuciosa da definição do ambiente “externo ao mercado”. A presente seção baseia-se, em grande parte, nessa obra.

Os “quatro fatores básicos”

Quando se estiver considerando a repercussão dos fatores “externos ao mercado” na estratégia, é útil valer-se do conceito de “ciclo vital das questões” desenvolvido por Ian Wilson, da multinacional americana General Electric.² Essa abordagem diferencia cinco fases:

- Identificação de uma questão;
- Formação de grupos de interesse;
- Desenvolvimento da legislação;
- Administração de normas;
- Cumprimento das normas.

A associação empresarial deve determinar com precisão a localização de cada uma das questões que identificou no ciclo de vida correspondente. Em momentos específicos do seu ciclo de vida o tratamento das questões exigirá estratégias e táticas diferentes.

Para escolher o curso de ação a tomar, as associações empresariais devem, primeiro, determinar as **questões** que podem afetar seus filiados. Em seguida, devem estabelecer os prováveis **interesses** envolvidos. Em terceiro lugar, devem avaliar quais **instituições** poderiam constituir o foro de resolução de cada questão específica. Por último, devem avaliar a **informação** à disposição das partes envolvidas nas negociações.

Questões: podem incluir tanto assuntos relacionados com o mercado, como problemas “externos ao mercado” capazes de afetar as atividades realizadas no mercado. Nos últimos anos, o interesse público por questões como meio ambiente, governança empresarial, direitos humanos e dos animais, comércio justo e normas trabalhistas trouxe consigo problemas “externos ao mercado” que repercutiram de forma significativa na estratégia de mercado de muitas empresas. Como exemplo extremo disso, a multinacional varejista “The Body Shop” construiu todo um modelo de negócios apoiado na demonstração prática dos mais elevados critérios morais e éticos.

As associações empresariais podem sondar seus membros para estabelecer quais são suas maiores preocupações em um determinado momento. Também podem tomar a iniciativa e realizar estudos para facilitar a previsão das questões que provavelmente afetarão de modo mais significativo os seus filiados e posteriormente tentar despertar o interesse e gerar a participação destes no tratamento de tais questões.

Interesses: uma vez identificadas as questões, é possível avaliar que interesses podem ser afetados. Entre eles estarão eventualmente os de um determinado subconjunto de empresas na associação, de organizações sindicais, organizações não-governamentais, ativistas e consumidores. Uma avaliação dos interesses que provavelmente serão mais afetados e da eficácia dessas entidades em por em prática ações constitui uma parte importante da elaboração de uma estratégia que contribua para a identificação de possíveis aliados e opositores.

Instituições: o foro no qual provavelmente as diferentes questões serão resolvidas é fundamental para o sucesso das atividades de lobby. Esse foro pode ser constituído por órgãos legislativos, organismos reguladores e administrativos, órgãos judiciais e organizações não-governamentais, no nível local, nacional, regional ou internacional. O lobby feito pelas associações empresariais pode se concentrar em um ou em vários desses foros e incluir a formação de coalizões de associações empresariais com questões semelhantes em um ou mais países.

Informação: diz respeito a “o que se sabe sobre as questões”. A coleta dessas informações exigirá uma pesquisa detalhada. Esta tarefa poderá incluir o desenvolvimento de novas formas de conhecimento baseadas em descobertas científicas e tecnológicas. Em alguns casos, “os fatos” em si podem ser contestados. Por exemplo: uma polêmica considerável está sendo mantida com relação à futura repercussão do aqueci-

² Ver Baron (2003), pág. 15 para consultar a análise da obra de Ian Wilson.

mento global, com conseqüências para muitas indústrias. Segundo a perspectiva da estratégia de lobby, a geração de novos conhecimentos poderá proporcionar uma base para um acordo entre diferentes grupos.

Orientação geográfica

Ao utilizar os quatro fatores básicos (as questões, os interesses, as instituições e a informação) para formular estratégias “externas ao mercado”, as associações devem determinar as áreas geográficas apropriadas em que as empresas filiadas afetadas operam. Isso pode se referir ao âmbito local ou regional dentro de um país, ao âmbito nacional, a operações no âmbito de um acordo comercial regional como o da UE, ou à escala mundial. Em cada caso, a determinação dos quatro fatores deverá ser adequada à área geográfica efetiva ou potencial.³

No nível **subnacional**, as empresas manifestam interesse pelas instituições locais e regionais que influenciam o ambiente “externo ao mercado”, onde estão: funcionários da administração local, funcionários eleitos e os diversos órgãos administrativos.

No nível **nacional**, as associações empresariais trabalham com funcionários do governo assim como com políticos e órgãos administrativos nacionais. Nesse nível, elas geralmente trabalham com organizações “coordenadoras” ou “nacionais”.

Embora as atividades de defesa de interesses no contexto nacional constituam um território familiar para a maioria das associações empresariais, prioridades **regionais e mundiais** não são tão bem analisados. Em um mundo de crescente regionalismo, a Associação das Nações do Sudeste Asiático (ASEAN), a Cooperação Econômica da Ásia e do Pacífico (APEC), o Acordo de Livre Comércio da América do Norte (NAFTA), o MERCOSUL e a União Européia (UE), entre outros, desempenham um papel importante na criação do ambiente em que as empresas operam.

Estima-se que 80% do direito trabalhista dos vinte e cinco estados-membros da UE emanam da assembleia legislativa européia. Por esse motivo, as organizações de empregadores do setor privado constituíram a União das Indústrias da Comunidade Européia (UNICE), e muitas delas contam com escritórios permanentes em Bruxelas.

Em um trabalho inovador sobre o lobby na UE, Cédric Dupont enfatiza as diferentes opções para a realização dessa tarefa, argumentando que das quatro instituições da União Européia, três (o Conselho, a Comissão e o Parlamento) constituem objetivos fundamentais para se exercer influência sobre os responsáveis pela elaboração de políticas. E mostra também como as empresas devem se organizar para realizar esse tipo de atividade (Dupont, 2001).

De forma semelhante, na região da Ásia e no Pacífico estudos recentes examinam a forma como as empresas européias, americanas e japonesas têm tentado fazer lobby, tanto nos países de origem como nos países anfitriões, com o objetivo de melhorar o ambiente empresarial dessas regiões (Aggarwal, 2001; Aggarwal e Urata, 2002; Aggarwal, 2003). Mais especificamente, John Tavenhill (2001) estudou as opções disponíveis para as empresas e as associações empresariais na região da Ásia e do Pacífico com relação à APEC, à ASEAN e ao acordo comercial de apoio às relações econômicas entre Austrália e Nova Zelândia. Esses acordos repercutem nas estratégias corporativas e influem na elaboração e execução de ações de lobby eficazes.

Por último, as associações geralmente devem atuar em escala mundial para servir aos interesses de seus filiados. No âmbito mundial “externo ao mercado”, o Acordo Geral sobre Tarifas e Comércio (GATT) e sua sucessora, a Organização Mundial de Comércio, influenciaram enormemente as estratégias das empresas. A liberalização do comércio propiciada pelo GATT e pela OMC deu lugar a um considerável incremento da competição e obrigou as empresas a

³ Ver Aggarwal (2001).

potencializarem sua competitividade internacional. Em setores como a indústria aeronáutica, a agricultura, o aço, a eletrônica e os serviços financeiros, as empresas devem ter em mente as novas regulações e as mudanças na OMC. A Rodada do Uruguai deu origem a uma série de novas questões que afetam as empresas, como as mudanças na proteção da propriedade intelectual e o vínculo entre o comércio e os investimentos, por meio do Acordo sobre Medidas de Investimento Relacionadas ao Comércio (TRIMS). Particularmente significativa para as organizações de empregadores, a Organização Internacional do Trabalho (OIT) molda os ambientes de trabalho nacionais mediante o estabelecimento e o monitoramento da aplicação de normas internacionais do trabalho.

As empresas e seus representantes encarregados do exercício de influências não podem continuar se limitando a concentrar os esforços na elaboração de políticas em determinados países, ignorando a natureza dessa tarefa em uma escala regional e mundial.

A formulação de estratégias “externas ao mercado”

Os “quatro fatores básicos” e as áreas geográficas determinam o contexto para a elaboração de estratégias “externas ao mercado”. O modelo do ciclo de vida demonstra que as questões passam por diversas etapas, desde a identificação até a execução.

Nas fases iniciais, quando se identifica pela primeira vez uma questão ou quando os grupos de interesse ainda estão se formando, as estratégias devem ser orientadas para o desenvolvimento da questão. As estratégias e táticas de informação, como os depoimentos ou o trabalho com grupos consultivos de peritos, serão especialmente eficazes. Nas duas fases seguintes, de legislação e administração, as associações deverão exercer uma influência ativa e formar coalizões para representar sua posição nos foros onde as políticas provavelmente serão elaboradas.

Na fase de execução, finalmente, as estratégias se centrarão nas formas de garantir a obediência e a resposta a determinadas disposições legais. Nesta etapa, as táticas

legais e, possivelmente, a representação através de órgãos administrativos podem ser eficazes.

Ainda que a identificação de uma questão em seu ciclo vital constitua um importante primeiro passo na geração de questões estratégicas, é primordial reconhecer os interesses que provavelmente estarão em jogo. Após estabelecer os grupos que provavelmente irão intervir em uma determinada questão, o passo seguinte consiste em avaliar, de forma sistemática, os interesses a favor e contra. Um método útil para resumir esses fatores é empregar a “Planilha Distributiva sobre Políticas”.

A Planilha Distributiva sobre Políticas – PDP – (reproduzida mais adiante) permite avaliar os benefícios e os custos tanto para os lados que apóiam quanto para os que se opõem a um determinado curso de ação relativo a uma questão que pode ter conseqüências para a atividade empresarial. Um aspecto que tem sido analisado amplamente na bibliografia sobre lobby refere-se aos problemas com que empresas, associações, consumidores e outros se deparam ao tentar empreender uma ação coletiva. Considerando que os benefícios quase inevitavelmente se apresentam para quem não contribui, o problema de garantir que estes contribuam para uma ação coletiva (a questão do “oportunismo” ou “*free rider*” foi formulado na teoria dos jogos usando-se o modelo do “Dilema dos Prisioneiros”⁴ e outros semelhantes. Dessa forma, ao se analisar a probabilidade de envolvimento de diversos grupos de interesse não se deve somente examinar a **motivação** dos agentes em participar da ação coletiva, mas também a **probabilidade** de que eles realmente participem.

Assim, com base na bibliografia amplamente conhecida sobre a política de grupos de interesse, a Distributiva sobre Políticas oferece um método para a avaliação da possível ação política eficaz que os grupos situados nos dois extremos de uma questão podem gerar.

O **aspecto referente à demanda** na PDP examina os incentivos para diversos grupos de interesse baseados

4 Ver Olson (1965). Um exame mais recente dos tipos de bens e as conseqüências para a criação de instituições pode ser consultado em Aggarwal e Dupont (1999).

em substitutos, na magnitude geral dos benefícios gerados pelo sucesso e nos benefícios *per capita* que motivam um grupo de interesse específico. A seção **Substitutos** concentra-se nas alternativas que podem ser buscadas pelas empresas, organizações de empresas ou seus filiados. Por exemplo: os acionistas geralmente não se sentem motivados a participar das ações coletivas por terem a alternativa de vender suas ações. Da mesma forma, as organizações de empresas, em particular as que representam uma grande diversidade de interesses, terão um sem-número de questões para abordar e por isso precisarão escolher e lidar com pressões que competem entre si, exercidas pelos seus membros, para que se ocupem de várias questões. A seção correspondente à **magnitude e benefícios *per capita*** se refere a quais serão os benefícios globais e específicos para a empresa ou para a associação de empresas. Os grupos que pressionam as associações de empresas geralmente consideram que estas não podem despertar suficiente interesse entre seus filiados para que participem em ações relativas a políticas, apesar dos altos lucros globais. Isso pode ser atribuído à combinação de um número muito grande de filiados, mas poucos benefícios *per capita*. Em algumas ocasiões, os benefícios das atividades de

pressão podem gerar retorno somente para alguns membros, e assim também será difícil obter consenso sobre uma estratégia, como por exemplo, altos benefícios *per capita* mas pouco lucro global.

O **aspecto da oferta** da PDP centra-se nas capacidades de poder dos participantes em questão, em seu número (quantos grupos ou pessoas podem intervir), em sua cobertura no que diz respeito a jurisdições políticas competentes e nos recursos que podem ser alocados à questão. Em geral, as associações com filiação ampla serão mais eficazes para promover a ação, e esse poder ver-se-á redobrado se elas contarem com uma cobertura significativa do Congresso. Certas empresas e associações podem não ter o tamanho e a cobertura adequados, mas, estão mais bem financiadas e por isso são capazes de gastar recursos consideravelmente maiores na participação em atividades relacionadas com a formulação de políticas. O último elemento, o custo organizacional, é provavelmente o mais crucial, uma vez que se refere aos problemas relativos à superação da ação coletiva diante da possibilidade de haver **“beneficiários oportunistas”** (*free rider*).

Planilha Distributiva sobre Políticas (PDP)

Identificação de possíveis sócios da coalizão	Interesses que apoiam a questão que está sendo considerada	A demanda			A oferta				Previsão
		Benefícios do apoio para cada grupo			Capacidade de cada grupo de gerar ações políticas				Quantidade de ação política efetiva
	Interesses	Substitutos	Magnitude	Per capita	Números	Cobertura	Recursos	Custo organizacional	
	Grupo 1 Grupo 2								
Avaliação de interesses opostos	Interesses que se opõem à questão que está sendo considerada	A demanda			A oferta				Previsão
		Benefícios do apoio para cada grupo			Capacidade de cada grupo de gerar ação política				Quantidade de ação política efetiva
	Interesses	Substitutos	Magnitude	Per capita	Números	Cobertura	Recursos	Custo organizacional	
	Grupo 1 Grupo 2								

Adaptado de Baron (2003)

Para qualquer questão, pode-se realizar uma análise distributiva das políticas tanto quanto ao aspecto do apoio quanto da oposição. A questão ou área temática estão envolvidas, e quais grupos ou pessoas devem ser considerados como interlocutores políticos relevantes, dependem dos problemas que estão sendo abordados e da região geográfica em questão. Com esses elementos em mente, a planilha de cálculo oferecerá uma forma conveniente de avaliar a ação política possível considerando ambos os aspectos de uma questão específica concreta.

Análise tática: implementação da estratégia

O último, e geralmente mais importante elemento para uma ação eficaz “externa ao mercado” realizada por empresas e associações, consiste na formulação e utilização de abordagens táticas para a implementação de estratégias. Os elementos que compreendem tal ação vão além de um mero “lobby” ou da “comunicação estratégica de informações politicamente importantes para titulares de cargos públicos” (Baron, 2004). Sob

uma perspectiva mais abrangente, as oito técnicas para abordar os problemas “externos ao mercado” são:

- Lobby;
- Atividade de base;
- Formação de coalizões;
- Apoio eleitoral;
- Depoimentos;
- Influência sobre os meios de comunicação;
- Estratégias judiciais;
- Participação em órgãos consultivos.⁵

O lobismo envolve o fornecimento de informações técnicas ou políticas aos titulares dos cargos relevantes. A informação técnica pode compreender pesquisas, análises e outros tipos de estudos capazes de influenciar os responsáveis por tais cargos. Obviamente, não há garantia de que tal informação não será contestada, já que outros grupos poderão fornecer dados que a contrariem, ao vislumbrar informações não-conclusivas científicas ou técnicas sobre o impacto de determinadas escolhas políticas.

O **lobby** implica em proporcionar informação técnica ou política aos titulares dos cargos pertinentes. A informação técnica pode compreender pesquisas, análises e outros tipos de estudos capazes de influenciar esses indivíduos, os responsáveis por tais cargos. Obviamente, não há garantia de que tal informação não será contestada, já que outros grupos poderão oferecer dados contrários, devido a dúvidas científicas ou técnicas acerca da repercussão de determinadas opções políticas.

A informação política constitui um esforço para influenciar os resultados, uma vez que indicará aos responsáveis qual será o efeito das políticas sobre seu eleitorado, no que diz respeito, por exemplo, à redução ou ao aumento de greves, aos benefícios para as empresas e a outras consequências afins.

⁵ Ver Baron, 2003, capítulo 8 para uma análise dessa questão. A presente seção baseia-se em grande parte na excelente revisão da execução de estratégias a cargo de Baron.

A **atividade de base** refere-se ao esforço empreendido para gerar um amplo apoio público com o objetivo de influenciar os titulares dos cargos. Empregados ou outros grupos afetados podem ser mobilizados para redigir cartas ou participar de outras formas de comunicação que visam persuadir os formuladores de políticas ou os órgãos administrativos a perseguir uma política específica. Do ponto de vista estratégico, saber que grupos podem se mostrar dispostos a participar dessa ação (assim como prestar atenção a uma possível contramobilização por parte dos opositores) constitui um aspecto primordial desse questionamento. A necessidade de examinar outros interesses leva a considerar a formação de coalizões.

Formação de coalizões. Um exame da cadeia de valor de empresas interessadas pode constituir o primeiro passo na formação de uma coalizão para uma associação empresarial. A cadeia de valor envolve as empresas e outros agentes afetados por seu processo de produção. Entre as diversas partes afetadas, estão os fornecedores de fatores de produção, tais como trabalhadores, provedores, entidades financeiras e comunidades locais. Além disso, os agentes dos canais de distribuição, como atacadistas, distribuidores e varejistas, assim como os clientes finais, terão potencialmente incentivos para participar de atividades “externas ao mercado” em nome de uma empresa ou de uma associação de empresas. Obviamente, a formação de uma coalizão não é um assunto simples, e pode provocar um conflito significativo. Nesse sentido, as associações de empresas devem, em geral, procurar unicamente formar “coalizões de ganho mínimo”, ou seja, grupos capazes de garantir a obtenção de benefícios com relação a uma questão sem gerar custos adicionais nem conflitos.

Apoio eleitoral. As estratégias eleitorais são bastante óbvias e têm sido utilizadas largamente ao longo da história. O apoio eleitoral refere-se às estratégias financeiras, ou de outra índole, para dar assistência a políticos que têm posição favorável com relação a uma determinada questão importante para uma empresa ou associação de empresas. Por razões óbvias de ética

e governança, a prestação de apoio de diversos tipos é objeto de uma regulação crescente na maioria dos países desenvolvidos e também em muitas nações em desenvolvimento, o que restringe as estratégias que podem ser adotadas. Essa questão não será abordada no presente guia.

Os **depoimentos** perante diversos tipos de comitês ou órgãos administrativos constituem um elemento tático particularmente importante. Essa opção pode envolver a difusão habitual de informação técnica, científica ou político-econômica com o objetivo de influenciar tais entidades para que elas empreendam uma ação favorável. Por exemplo, o setor automotivo dos Estados Unidos tem apresentado depoimentos perante diversas comissões num esforço para retardar a imposição de requisitos mínimos aos veículos quanto ao consumo de combustível. Além disso, os depoimentos podem representar um esforço para influenciar a opinião pública mediante exposições que influenciarão, por sua vez, a cobertura dada ao tema pelos meios de comunicação.

A **influência sobre os meios de comunicação** encontra-se estreitamente vinculada às estratégias de comunicação e lobby público. Apesar de tais esforços de comunicação com o público em geral (vinculados em alguns casos à formulação de estratégias voltadas para comunidades de base) não precisarem necessariamente explorar os meios de comunicação, os recursos limitados das empresas e das associações empresariais torna importante envolver a mídia a fim de garantir uma cobertura favorável. A maioria das empresas e das associações de empresas conta com grupos organizados

cujas principais responsabilidades consistem em se comunicar com o público, com a mídia e com outras empresas para conseguir que seu posicionamento em relação a diversas questões de mercado e “externas ao mercado” seja apreciado sob a ótica mais favorável possível.

As **estratégias judiciais** compreendem ações tanto reativas como pró-ativas. As companhias e associações podem intervir, na qualidade de acusadas, em litígios instaurados contra suas atividades, mas também podem se servir de estratégias jurídicas para influenciar e obter resultados. Empresas e associações podem mover, umas contra as outras, ações judiciais com relação a questões de mercado e “externas ao mercado”. Em um contexto internacional, também podem ser empreendidas ações para o julgamento de casos através da Organização Mundial de Comércio ou dos mecanismos de solução de controvérsias de outros organismos regionais ou mundiais. Muitas vezes, as ações são utilizadas simplesmente para perturbar os oponentes e gerar incertezas, como mostra o aumento das ações *anti-dumping* movidas contra exportadores por empresas de países em desenvolvimento ou desenvolvidos.

Participação em órgãos consultivos. As associações e seus membros podem tentar participar de diversos comitês de assessoramento constituídos para informar governos ou organismos sobre determinadas questões. Uma vez que as associações geralmente dispõem de maior fonte de informação sobre as questões que se referem a seus filiados, essa estratégia terá especial importância na fase de determinação do ciclo de vida das questões.

Seção 10

Outras leituras e fontes de informação sobre lobby e organizações de empregadores

Aggarwal, Vinod K. (Ed). (2003). *Winning in Asia, U.S. Style: Market and Nonmarket Strategies for Success*. New York: Palgrave.

——— (Ed). (2001). *Winning in Asia, European Style: Market and Nonmarket Strategies for Success*. New York: Palgrave.

——— and Cédric Dupont. (1999). "Goods, Games, and Institutions" *International Political Science Review*, vol. 20, no. 4, October 1999, pp. 393-409.

——— and Shujiro Urata (Eds). *Winning in Asia, Japanese Style: Market and Nonmarket Strategies for Success*, (New York: Palgrave, 2002). Translated into Japanese and published by Waseda University Press, 2004.

Atsuyuki, Suzuta. (1978). "The Way of the Bureaucrat." *Japan Echo*, 5(3), 42–53. Reprinted in Okimoto and Rohlen (1988), 196–203.

Bagley, Constance E. (2002). *Managers and the Legal Environment: Strategies for the 21st Century* (4th ed.). St. Paul, MN: West Publishing Co.

Baron, David P. (1999). "Integrated Market and Nonmarket Strategies in Client and Interest Group Politics," *Business and Politics* 1 (1) (April), pp. 7-34.

———. (1995). "Integrated Strategy: Market and Nonmarket Components." *California Management Review*, 37(Winter), 47–65.

———. (1999). "Integrated Market and Nonmarket Strategies in Client and Interest Group Politics." *Business and Politics*, 1(April).

———. (2003). "Private Ordering on the Internet: The eBay Community of Traders." *Business and Politics*, 4: 245-274.

Becker, Gary S. (1983). "A Theory of Competition and Pressure Groups for Political Influence." *Quarterly Journal of Economics*, 98, 371–400.

Bennett, Robert J. (1997). "The Impact of European Economic Integration on Business Associations: The UK Case." *West European Politics* 20 (3), pp. 61-90.

Calingaert, Michael. (1993). "Government-Business Relations in the European Community." *California Management Review*, Winter, 118–133.

Coen, David. (1999). "The Impact of U.S. Lobbying Practice on the European Business-Government Relationship." *California Management Review*, 41, 27–44.

———. (1997). "The Evolution of the Large Firm as a Political Actor in the European Union." *Journal of European Public Policy* 4 (1), pp. 91-108.

- Dupont, Cédric (2001). "Euro-Pressure: Avenues And Strategies For Lobbying The European Union," in Aggarwal (2001).
- Evans, Fred J. (1987). *Managing the Media*. New York: Quorum Books.
- Fowler, Linda L., and Ronald G. Shaiko. (1987). "The Grass Roots Connection: Environmental Activists and Senate Roll Calls." *American Journal of Political Science*, 31(August), 484–510.
- Fox, J. Ronald. (1982). *Managing Business-Government Relations: Cases and Notes on Business-Government Problems*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- Gale, Jeffrey, and Rogene A. Buchholz. (1987). "The Political Pursuit of Competitive Advantage: What Business Can Gain from Government." In Marcus, Kaufman, and Beam (1987), 31–42.
- Greenwood, Justin, Juergen R. Grote, and Karsten Ronit (1999). "Introduction: Organized Interests and the Transnational Dimension." In *Organized Interests and the European Community*, edited by Justin Greenwood, Juergen R. Grote and Karsten Ronit. London: Sage.
- . (1999). *Organized Interests and the European Community*. London: Sage.
- Handler, Edward, and John R. Mulkern. (1982). *Business and Politics*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Harris, Richard A., and Sidney M. Milkis. (1989). *The Politics of Regulatory Change: A Tale of Two Agencies*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Lodge, George Cabot. (1990). *Comparative Business-Government Relations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Lord, Michael D. (2000). "Constituency-based Lobbying as Corporate Political Strategy: Testing an Agency Theory Perspective." *Business and Politics*, 2, 289–308.
- Lynn, Leonard H., and Timothy J. McKeown. (1988). *Organizing Business: Trade Associations in America and Japan*. Washington, DC: American Enterprise Institute.
- Marcus, Alfred A., Allen M. Kaufman, and David R. Beam (Eds.). (1987). *Business Strategy and Public Policy*. New York: Quorum Books.
- Mazey, Sonia and Jeremy J. Richardson, eds. (1993). *Lobbying in the European Community*. Oxford: Oxford University Press.
- Moe, Terry M. (1980). *The Organization of Interests*. Chicago: University of Chicago Press.
- Olsen, M. (1965). *The logic of collective action*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Pijnenburg, Bert (1998). "EU Lobbying by ad hoc coalitions: an exploratory case study." *Journal of European Public Policy* 5 (2), pp. 303-321.
- Posner, Richard A. (1974). "Theories of Economic Regulation." *Bell Journal of Economics*, 5 (Autumn), 335–358.

Ravenhill, John. (2001). "Nonmarket Strategies in Asia: The Regional Level", in Aggarwal, 2001.

Riker, William. (1962). *The Theory of Political Coalitions*. New Haven and London: Yale University Press.

Sargent, Jane A. (1993). "The Corporate Benefits of Lobbying: The British Case and its Relevance to the European Community." In *Lobbying in the European Community*, edited by Sonia Mazey and Jeremy J. Richardson. Oxford: Oxford University Press.

Weidenbaum, Murray L. (2004). *Business and Government in the Global Marketplace*, 7 ed. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Wilson, James Q. (1989). *Bureaucracy: What Government Agencies Do and Why They Do It*. New York: Basic Books.

Wolf, Charles, Jr. (1979). "A Theory of Nonmarket Failure." *Journal of Law and Economics*, 22(April), 107–139.

Obras e guias de planejamento estratégico relacionados às organizações de empregadores (e afins)

The Center for International Private Enterprise	<i>How to advocate effectively: A guidebook for business associations (Washington 2003)</i>
González Marroquín	<i>Guía para la gerencia de organizaciones empresariales</i>
Jayemanne	<i>The public Relations function of an employers' organization</i>
Kindond, D.	<i>The Committee Bulletin's Guide to Lobbying (Lobbying Australia)</i>
Comisión Europea	<i>A Sytle Guide for Press Release (Comisión Europea, 2001)</i>

Organizações e sites úteis

Escritório de Atividades para os Empregadores da Organização Internacional do Trabalho (ACTEMP)

www.ilo.org/actemp

ACTEMP – O Escritório de Atividades para os Empregadores da OIT mantém um contato estreito com as organizações de empregadores em todos os Estados-membros da OIT. O escritório atua a partir da sede principal da OIT, em Genebra, e através de uma rede de especialistas em organizações de empregadores integradas às equipes técnicas da OIT em todo o mundo. Suas funções são colocar os recursos da OIT à disposição das organizações de empregadores bem como manter a OIT sempre informada sobre as opiniões, preocupações e prioridades dessas organizações. O Escritório deve também promover a cooperação internacional entre as organizações de empregadores e executar um programa de atividades de âmbito mundial.

A ACTEMP é uma porta de acesso através da qual os empregadores, por meio das suas organizações nacionais, podem obter as melhores informações disponíveis sobre o desenvolvimento dos recursos humanos, as relações trabalhistas e uma ampla série de temas relacionados ao emprego e ao mercado de trabalho.

O Escritório também realiza um programa de cooperação técnica que oferece ajuda às organizações de empregadores dos países em desenvolvimento e de economias em transição. Essa tarefa é cumprida principalmente através de projetos financiados pelos fundos de assistência para o desenvolvimento das nações doadoras.

No *site* da ACTEMP há *links* para as organizações nacionais de empregadores de todos os Estados-membros da OIT.

Organização Internacional de Empregadores (OIE)

www.ioe-emp.org

Desde a sua criação, em 1920, a Organização Internacional de Empregadores (OIE) tem sido reconhecida como a única organização que representa no plano internacional os interesses do empresariado no âmbito das políticas trabalhistas e sociais. Atualmente, ela é formada por 139 organizações nacionais de empregadores em 134 países de todo o mundo.

A missão da OIE consiste em promover e defender os interesses dos empregadores nos foros internacionais e em particular na Organização Internacional do Trabalho (OIT), e para isso procura certificar-se de que as políticas trabalhistas e sociais internacionais promovam a viabilidade das empresas e estabeleçam um ambiente propício para o desenvolvimento empresarial e a geração de empregos. Ao mesmo tempo, ela atua como Secretária do Grupo dos Empregadores perante a Conferência Internacional do Trabalho, o Conselho de Administração da OIT e outras reuniões relacionadas com a OIT.

Para garantir que a voz do empresariado seja escutada nos planos nacional e internacional a OIE participa ativamente da criação e capacitação de organizações representativas dos empregadores, em particular nos países em desenvolvimento e naqueles em transição para uma economia de mercado.

The Center for International Private Enterprise (CIPE)

www.cipe.org

O *Center for International Private Enterprise* (CIPE, Centro para a Empresa Privada Internacional) oferece uma grande quantidade de materiais sobre fomento de capacidades em associações empresariais.

Lobbying Australia

www.members.ozemail.com.au

Um interessante guia dividido em quatro partes sobre o lobby eficaz na Austrália.

The Humane Society of the United States

www.hsus.org/legislation_laws/citizen_lobbyist_center/lobbying-101

Muitos grupos de interesse oferecem recomendações e conselhos importantes sobre o estabelecimento do suporte entre as comunidades de bases. Este *site* enumera vários deles.

The Democracy Center

www.democracyctr.org/resources/lobbying

“Uma ajuda para que as pessoas construam a democracia a partir da base”. Organização sem fins lucrativos dedicada a incentivar as pessoas e os organismos a desempenhar um papel relacionado ao lobby no âmbito das políticas públicas.

The International Competition Network

www.internationalcompetitionnetwork.org/media_tips

Um guia amplo sobre o trato com os meios de comunicação, dirigido às autoridades nacionais em matéria de competitividade.

The Irish Business and Enterprise Confederation

www.ibec.ie

Um bom exemplo de publicidade criativa na Internet para um programa de suporte.

Research for Communication and Public Involvement

www.wpi.biz.rcpi

Um *site* bem elaborado no qual se oferece informação prática e exemplos reais de atividade de pesquisa e planejamento, implementação e avaliação que podem ser aplicados a uma ampla gama de práticas e especialidades em matéria de comunicação e intervenção no âmbito público.

American Medical Student Association

www.amsa.org/legislativecenter/factsheet.cfm

Um excelente guia sobre redação de fichas de dados, acompanhado de bons exemplos.

Seção 11

Apêndice

Preparação da agenda empresarial para 2003-2004
Pesquisa sobre questões prioritárias para a Câmara de Comércio dos Estados Unidos

1. PRIORIDADES POLÍTICAS

Indique que nível de prioridade você acredita que a Câmara dos Estados Unidos deve dar às questões relativas à elaboração das políticas apresentadas abaixo:

Política fiscal/econômica	Extremamente alta	Muito alta	Alta	Média	Baixa	Não opina
1. Revogar de forma permanente o imposto sobre heranças e doações	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2. Elevar a dedução de gastos para pequenas empresas	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3. Reformar a legislação tributária referente às pequenas empresas	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4. Eliminar/reduzir o imposto mínimo alternativo, individual e de sociedades	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5. Eliminar/reduzir o imposto sobre lucros de pessoas físicas e jurídicas	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6. Simplificar/esclarecer as normas de classificação de trabalhadores (empregadores em oposição a contratadores independentes)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
7. Substituir/reformar o sistema tributário federal vigente	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8. Reformar o processo que o Comitê Fiscal Conjunto utiliza para avaliar as propostas tributárias	☐	☐	☐	☐	☐	☐
9. Reforçar os programas do Governo Federal que facilitam o acesso de pequenas empresas ao capital	☐	☐	☐	☐	☐	☐
10. Ampliar as oportunidades de contratação de funcionários públicos	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Reforma legal						
	Extremamente alta	Muito alta	Alta	Média	Baixa	Não opina
11. Suspender os litígios governamentais contra as indústrias legais (por exemplo: as de tabaco ou de fabricação de armas)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
12. Suspender a imposição de indenizações punitivas excessivas	☐	☐	☐	☐	☐	☐
13. Apoiar as iniciativas dirigidas a manter a disponibilidade de sistemas alternativos de solução de controvérsias	☐	☐	☐	☐	☐	☐
14. Garantir que se apliquem as mesmas normas a todas as partes envolvidas em um litígio, inclusive o governo	☐	☐	☐	☐	☐	☐
15. Preservar o princípio da “inviolabilidade de contrato”, de modo que os acordos sejam plenamente executáveis	☐	☐	☐	☐	☐	☐
16. Reformar a legislação relativa à responsabilidade por produtos e serviços, de modo que as partes sejam responsabilizadas somente pelos danos que tenham realmente causado	☐	☐	☐	☐	☐	☐
17. Reformar a legislação relativa a ações coletivas, com o objetivo de limitar o número e o alcance dos pleitos instaurados por advogados processualistas dos demandantes	☐	☐	☐	☐	☐	☐
18. Reformar o sistema atual quanto à responsabilidade das empresas com relação à exposição ao amianto	☐	☐	☐	☐	☐	☐
19. Apoiar iniciativas de reforma dos litígios sobre valores, visando limitar o número e o alcance dos pleitos de ação coletiva relativos a valores	☐	☐	☐	☐	☐	☐
20. Apoiar reformas que limitam os honorários advocatícios.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Reforma normativa e política ambiental						
	Extremamente alta	Muito alta	Alta	Média	Baixa	Não opina
21. Garantir que os órgãos normativos fundamentem o apoio à adoção de novas normas	☐	☐	☐	☐	☐	☐
22. Garantir que as informações divulgadas pelos diferentes organismos sejam precisas e objetivas	☐	☐	☐	☐	☐	☐
23. Garantir que os organismos federais revisem periodicamente as leis vigentes, a fim de determinar se elas devem ser revogadas ou modificadas	☐	☐	☐	☐	☐	☐
24. Garantir que os órgãos normativos priorizem o tratamento dos danos específicos causados às pequenas empresas pelas leis	☐	☐	☐	☐	☐	☐
25. Garantir que a regulação relativa ao meio ambiente seja eficaz em função dos custos	☐	☐	☐	☐	☐	☐
26. Garantir que a regulação relativa a meio ambiente seja mais orientada para o mercado	☐	☐	☐	☐	☐	☐
27. Reformar a lei relativa às espécies em perigo, equilibrando todos os interesses no tocante à gestão das áreas em que habitam as espécies ameaçadas	☐	☐	☐	☐	☐	☐
28. Opor-se à obrigatoriedade de informar nos rótulos dos alimentos aqueles que contêm ingredientes modificados geneticamente	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Política internacional						
	Extremamente alta	Muito alta	Alta	Média	Baixa	Não opina
29. Buscar a abertura multilateral dos mercados por meio da Organização Mundial de Comércio e a abertura bilateral com países não pertencentes à OMC	☐	☐	☐	☐	☐	☐
30. Buscar uma maior orientação para o mercado dos programas do Banco Mundial e do Fundo Monetário Internacional	☐	☐	☐	☐	☐	☐
31. Impedir o acesso de produtos estrangeiros subvencionados aos mercados dos Estados Unidos	☐	☐	☐	☐	☐	☐
32. Potencializar o acesso dos Estados Unidos aos mercados externos, contrapondo-se aos programas de governos estrangeiros de financiamento, investimento e auxílio à exportação	☐	☐	☐	☐	☐	☐
33. Suprimir as sanções econômicas impostas a outros países unicamente pelos Estados Unidos e não por nossos amigos e aliados	☐	☐	☐	☐	☐	☐
34. Eliminar a dupla imposição de cidadãos americanos que trabalham no exterior	☐	☐	☐	☐	☐	☐
35. Reforçar a capacidade de negociação comercial dos Estados Unidos mediante a aprovação do direito de negociação comercial “por via rápida” para os presidentes dos Estados Unidos	☐	☐	☐	☐	☐	☐
36. Melhorar a proteção dos direitos de propriedade intelectual em todo o mundo	☐	☐	☐	☐	☐	☐
37. Acelerar a negociação para a constituição de uma Zona de Livre Comércio das Américas	☐	☐	☐	☐	☐	☐
38. Eliminar as tarifas externas e as barreiras não-alfandegárias às exportações dos Estados Unidos	☐	☐	☐	☐	☐	☐
39. Evitar as tentativas de politizar os processos de estabelecimento de normas internacionais que supostamente deveriam se basear em critérios científicos (por exemplo: princípio de cautela e Codex Alimentarius)	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Infra-estrutura de transportes						
	Extremamente alta	Muito alta	Alta	Média	Baixa	Não opina
40. Apoiar fontes alternativas de financiamento para programas de transporte (por exemplo: associações de entidades públicas e privadas, inovações no financiamento)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
41. Rápida execução de projetos relativos à área de transportes	☐	☐	☐	☐	☐	☐
42. Apoiar as iniciativas dirigidas a ampliar a capacidade dos aeroportos	☐	☐	☐	☐	☐	☐
43. Apoiar as iniciativas voltadas para a melhoria da rede nacional de transporte integrado	☐	☐	☐	☐	☐	☐

2. OPINIÕES DOS MEMBROS

Após cada pergunta, assinale o círculo com a opção que melhor represente o seu ponto de vista. As respostas devem retratar a sua opinião sobre a questão, independentemente do grau de importância que lhe for atribuída.

Benefícios trabalhistas e para os empregados					
	Inquestionavelmente sim	Geralmente sim	Geralmente não	De forma alguma	Não opina
1. Convém opor-se ao uso dos fundos de indenização por desemprego para pagar os trabalhadores de licença por motivos familiares?	☐	☐	☐	☐	☐
2. Convém opor-se ao aumento do salário mínimo federal?	☐	☐	☐	☐	☐
3. A legislação trabalhista federal deve permitir que os empregadores ofereçam aos empregados a opção de usufruir de períodos compensatórios remunerados em troca das horas extras trabalhadas?	☐	☐	☐	☐	☐
4. Deve-se modificar a Lei de Baixas Médicas por Motivos Familiares (FMLA) a fim de abordar as dificuldades técnicas implicadas em seu cumprimento?	☐	☐	☐	☐	☐
5. Deve-se limitar o poder dos sindicatos de cobrar dos trabalhadores cotas obrigatórias com fins políticos?	☐	☐	☐	☐	☐
6. Levando-se em consideração a questão da segurança nacional, deve-se modificar a legislação relativa à imigração visando atenuar a escassez de trabalhadores?	☐	☐	☐	☐	☐
7. A complexidade da legislação sobre pensões dissuade os empregadores de oferecer planos de aposentadoria a seus empregados?	☐	☐	☐	☐	☐
8. Deve-se formular alternativas aos seguros de saúde oferecidos pelos empregadores, de forma que os trabalhadores possam dispor de planos individuais de assistência à saúde, aos quais os empregadores, se quiserem, possam dar contribuições?	☐	☐	☐	☐	☐
9. Convém opor-se à ampliação de responsabilidades no tocante aos planos de assistência à saúde?	☐	☐	☐	☐	☐

Outras Normatizações do Governo Federal					
	Inquestionavelmente sim	Geralmente sim	Geralmente não	De forma alguma	Não opina
10. As empresas devem continuar tendo acesso a terrenos federais para realizar atividades ligadas à exploração florestal, mineração, pecuária e produção de petróleo e gás natural?	☐	☐	☐	☐	☐
11. O Governo Federal deve continuar proporcionando ajuda aos agricultores?	☐	☐	☐	☐	☐
12. O Congresso deve supervisionar melhor a aplicação das normas propostas e vigentes estabelecidas pelos órgãos normativos?	☐	☐	☐	☐	☐
13. Deve-se realizar a reforma do sistema de Previdência Social tendo em vista o contexto do século XXI?	☐	☐	☐	☐	☐
14. O Governo Federal deve estabelecer restrições ou normas referentes à Internet?	☐	☐	☐	☐	☐
15. Aqueles que recolhem informações sobre comercialização fora da Internet devem ser submetidos às mesmas normas que regulam o comportamento dos que obtêm tal informação on line?	☐	☐	☐	☐	☐
16. As funções governamentais em matéria de segurança alimentar devem ser consolidadas em um único organismo federal?	☐	☐	☐	☐	☐
17. Os cidadãos devem assumir responsabilidade pessoal com relação às suas próprias opções de alimentação e nutrição? Convém opor-se à promulgação de uma normatização adicional do Governo neste assunto?	☐	☐	☐	☐	☐

3. SOBRE A SUA EMPRESA

1. Área de atuação (marque uma única opção)

☐ Comunicação	☐ Finanças/Seguros/Imobiliária	☐ Internet/Comércio <i>online</i>	☐ Serviços
☐ Construção	☐ Alimentação/Agro-indústria	☐ Manufatura	☐ Associação gremial
☐ Distribuição	☐ Assistência sanitária	☐ Mineração	☐ Transporte
☐ Eletricidade/Gás	☐ Informação/Tecnologia	☐ Comércio varejista	☐ Outros

2. Número de empregados

☐ Menos de 10	☐ De 10 a 49	☐ De 50 a 99	☐ De 100 a 249	☐ De 250 a 499	☐ De 500 a 4.999	☐ 5.000 ou mais
--------------------------------------	-------------------------------------	-------------------------------------	---------------------------------------	---------------------------------------	---	--

3. Quantos membros de seu quadro de funcionários fazem parte da Guarda Nacional?

 .

4. Porcentagem de sindicalização de sua empresa:

☐ Nenhuma	☐ De 1 a 25%	☐ De 26 a 50%	☐ De 51 a 75%	☐ De 76 a 100%
----------------------------------	-------------------------------------	--------------------------------------	--------------------------------------	---------------------------------------

5. A sua empresa realiza atividades em âmbito internacional?

☐ Sim☐ Não

5a. Se a resposta for sim, por favor indique de que tipo:

☐ Importação	☐ Exportação	☐ Estabelecimento em outros países	☐ Empresa Internacional Conjunta	☐ Representação de Empresa Estrangeira
----------------------------------	----------------------------------	--	--	--

6. A sua empresa realiza atividades relacionadas com a contratação pública?

☐ Sim☐ Não

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA – CNI

DIRETORIA EXECUTIVA – DIREX

Unidade de Relações do Trabalho e Desenvolvimento Associativo – RT

Gerente_Executivo

Emerson Casali

Equipe técnica

Camila Cavalcanti

Núcleo de Editoração CNI

Produção Editorial

SUPERINTENDÊNCIA CORPORATIVA – SUCORP

Unidade de Comunicação Social – UNICOM

Criação da Capa

SUPERINTENDÊNCIA DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS – SSC

Área Compartilhada de Informação e Documentação – ACIND

Fabíola de Luca Coimbra Bomtempo

Coordenação da tradução da publicação

Gabriela Leitão

Normalização

Trilha Mundos – Cooperativa de Turismo, Cultura e Meio Ambiente

Tradução

Renata F. Dalla Bernardina

Revisão da tradução

Bárbara Guimarães Arányi

Quiz Design Gráfico

Projeto Gráfico

Eduardo Meneses

Gráfica xxxxxxxxxxxx

Una organización de empleadores eficaz

Guia I – Buen gobierno
Guia II – Estrategia
Guia III – Cabildeo*
Guia IV – Generación de ingresos

* Traduzido para o português pela Confederação Nacional da Indústria – CNI, com o título: Guia III - Lobby

Este conjunto de guias intitulado “Uma organização de empregadores eficaz” foi criado para ajudar diretores, executivos e gerentes de organizações de empregadores a criar e administrar essas organizações de forma mais estratégica e eficaz.

Seus destinatários principais são os encarregados de estabelecer, criar e gerir organizações nacionais de empregadores nos países em vias de desenvolvimento e em economias em transição. Não obstante, também oferece inúmeros conselhos às organizações setoriais e regionais criadas para representar e defender os interesses de empregadores, e ajuda a gerir as organizações nacionais de empregadores nos países desenvolvidos. Isto se aplica, especialmente, às organizações que pretendam realizar uma revisão estratégica de sua forma de funcionamento.

Escritório de Atividades para Empregadores Repartição Internacional do Trabalho

CH-1211 Genebra 22
Suíça
Fax: (+41 22) 7998948
e-mail: actemp@iol.org



Uma organização de empregadores eficaz

Uma série de guias práticos para a criação e gestão de organizações de empregadores eficazes



Geração de recursos
em organizações de empregadores

Guia IV

Geração de Recursos

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA – CNI

Armando de Queiroz Monteiro Neto
Presidente

Diretoria Executiva

José Augusto Coelho Fernandes
Diretor

Rafael Esmeraldo Lucchesi Ramacciotti
Diretor de Operações

Marco Antonio Reis Guarita
Diretor de Relações Institucionais

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO – OIT



Uma organização de empregadores eficaz

Uma série de guias práticos para a criação e gestão de
organizações de empregadores eficazes

Guia IV Geração de Recursos

Geração de recursos em organizações de empregadores

Desenvolvendo um fluxo de recursos adequado e sustentável



Produzido para o Escritório de Atividades para os Empregadores da Organização Internacional do Trabalho por professores
do MBA sobre Organizações Internacionais da Universidade de Genebra.

**Brasília
2008**

Copyright © Organização Internacional do Trabalho – 2005

As publicações da Repartição Internacional do Trabalho gozam da proteção dos direitos de propriedade intelectual devido ao protocolo 2, anexo à Convenção Universal sobre Direito do Autor. Entretanto, trechos dessas publicações podem ser reproduzidos sem autorização, com a condição de que se mencione a fonte. Os direitos de reprodução ou de tradução podem ser obtidos mediante solicitação ao Escritório de Publicações (Direitos do Autor e Licenças), Repartição Internacional do Trabalho CH 1211, Genebra 22, Suíça. Essas solicitações serão bem-vindas.

A edição original desta obra foi publicada pela Repartição Internacional do Trabalho, Genebra, sob o título *Una organización de empleadores eficaz. Una serie de guías prácticas para la creación de organizaciones de empleadores eficaces. Guía IV: Geração de Recursos*. Copyright © 2005 Organização Internacional do Trabalho.

Traduzido e reproduzido de acordo com autorização.

As designações empregadas nas publicações da OIT, as quais estão em conformidade com a prática seguida pelas Nações Unidas, bem como a forma em que aparecem nas obras, não implica juízo de valor por parte da OIT no que se refere à condição jurídica de nenhum país, área ou território citados ou de suas autoridades, ou, ainda, concernente à delimitação de suas fronteiras.

A responsabilidade pelas opiniões contidas nos estudos, artigos e outras contribuições cabe exclusivamente ao(s) autor(es) e a publicação dos trabalhos pela OIT não constitui endosso às opiniões nelas expressadas.

As referências a nomes de empresas, produtos comerciais e processos não representam aprovação pela OIT, bem como a omissão do nome de determinada empresa, produto comercial ou processo não deve ser interpretada como um sinal de sua desaprovação por parte da OIT.

Disponível também em inglês, francês e espanhol.

FICHA CATALOGRÁFICA

O68g

Organização Internacional do Trabalho.

Guia I : ggeração de recursos : geração de recursos em organizações de empregadores : desenvolvendo um fluxo de recursos adequado e sustentável. / Organização Internacional do Trabalho. – Brasília : CNI, 2008.

72 p. : il. ; 21 cm.

ISBN 978-85-88566-99-6

Tradução de: Guia IV: Geração de Recursos

1. Empregadores 2. Administração e organização 3. Estratégia 4. Recursos I. Título

CDU: 328.184

CNI

Confederação Nacional da Indústria
Setor Bancário Norte
Quadra 1 – Bloco C
Edifício Roberto Simonsen
70040-903 – Brasília – DF
Tel.: (61) 3317- 9001
Fax: (61) 3317- 9994
<http://www.cni.org.br>

Serviço de Atendimento ao Cliente - SAC
Tels.: (61) 3317-9989 / 3317-9992
sac@cni.org.br

Seção 1	Como usar este guia 7
Seção 2	As organizações de empregadores e a geração de recursos 11
Seção 3	Compreendendo a atual composição de recursos 15
Seção 4	Otimizando a receita das taxas de filiação 21
Seção 5	Gerando receitas por meio da prestação de serviços 35
Seção 6	Fontes alternativas de geração de recursos 51
Seção 7	Coletânea das <i>checklists</i> sobre geração de recursos 53
Seção 8	O que dizem os <i>experts</i> em ciências empresariais (contribuição de Stephen Lee, Professor do Henley Management College) 61
Seção 9	Outras leituras e fontes de informação sobre a geração de recursos e as organizações de empregadores 69

Seção 1 Como usar este guia

Este guia – **Geração de recursos ... desenvolvendo um fluxo de recursos adequado e sustentável** – é o quarto da série “**Uma organização de Empregadores Eficaz**”. Essa série pretende ajudar executivos, diretores e gestores de organizações de empregadores a construir e gerir tais organizações de modo mais estratégico e eficaz. Ela se dirige principalmente àqueles que se dedicam ao estabelecimento, desenvolvimento e gestão de organizações de empregadores de âmbito nacional em países em desenvolvimento e economias em transição. No entanto, também proporcionará muitas orientações às organizações regionais e setoriais que têm como função a representação dos interesses das empresas, e será útil para as organizações de empregadores de âmbito nacional nos países desenvolvidos. Isso é particularmente válido para as organizações que

estejam considerando realizar ou já estejam efetuando uma revisão de como aumentar o fluxo de recursos ou modificar o equilíbrio de suas fontes de receitas.

Desenvolvendo um fluxo de recursos adequado e sustentável apresenta uma abordagem passo a passo sobre como construir e reequilibrar as fontes de recursos das organizações de empregadores. O guia apresenta uma série de ferramentas práticas que ajudarão os gestores das organizações de empregadores a revisar os seus atuais critérios sobre a geração de recursos. Essas ferramentas podem ser classificadas em quatro tipos:

Preliminarmente, é preciso ressaltar que este guia é mais adequado para as necessidades de organizações

Checklists

As *checklists* ajudam a determinar qual é a situação atual da sua organização, a identificar as deficiências estratégicas e a planejar formas de elaboração e execução de uma estratégia bem-sucedida para a geração de recursos;

Melhores práticas

As melhores práticas proporcionam exemplos de como outras organizações lidaram com os problemas que você enfrenta;

Exercícios práticos

Os exercícios práticos podem ser usados individualmente, por grupos de trabalho ou pelos órgãos responsáveis pela tomada de decisões;

Citações-chave

As citações-chave de autores respeitados ilustram os pontos mais importantes, e você pode usá-las em suas próprias apresentações e documentos.

de empregadores que possuem filiação direta de empresas ou filiação mista de empresas e federações. Para essas organizações de empregadores cujos filiados incluem, parcial ou exclusivamente, federações setoriais e/ou regionais, o conteúdo deste guia pode ser de maior interesse e utilidade para os seus membros.

Este guia está dirigido especificamente para os executivos das organizações de empregadores. De início, o guia oferece uma discussão ampla sobre as organizações de empregadores e a geração de recursos, enfocando a necessidade do aumento do número de filiados. As organizações de empregadores necessitam de maiores índices de filiação e de uma composição de filiados que contemple os diversos tamanhos e interesses das empresas. Abrangência e quantidade de filiações são aspectos importantes que demonstram a força e a representatividade da organização, assim como sua capacidade de arrecadar recursos. O guia também examina outras fontes de recursos, partindo do pressuposto de que as receitas oriundas das subscrições, tomadas isoladamente, são insuficientes para financiar adequadamente a organização.

Compreendendo a atual composição de recursos destaca a importância de se entender de onde vêm os recursos, as forças e as fraquezas da atual composição de recursos e as alternativas existentes para esta composição.

Otimizando a receita das taxas de filiação considera os recursos gerados pelas cotas de filiação. Nesta seção são apresentados os diferentes modos de se calcular as taxas de filiação. Discute-se ainda o conflito potencial entre “maximizar a filiação” e “maximizar as receitas provenientes da filiação”. Também se aborda maneiras para atrair diferentes tipos de empresas para a filiação.

Gerando receitas por meio da prestação de serviços apresenta os modos como as organizações de empregadores e outros grupos de interesse similares podem aumentar as receitas provenientes da prestação de serviços diretos aos membros e a terceiros. A seção aborda as idéias e ações que podem funcionar ou não em determinadas situações. Para melhor ilustrar seu conteúdo, a seção apresenta vários estudos de caso que mostram

como algumas organizações de empregadores criaram estratégias de serviços bem-sucedidas, baseadas nas áreas de forças existentes na organização.

Fontes alternativas de geração de recursos apresenta outras opções de gerações de recursos, ou seja, aborda recursos diferentes daqueles provenientes das cotas de subscrição dos filiados ou da prestação de serviços. Também mostra como identificar fontes alternativas de financiamento e como assegurar as diferentes subvenções e contribuições disponíveis.

A seção 7 do guia oferece uma *checklist* final que combina as *checklists* “para assuntos específicos”, encontradas ao longo de cada seção do guia. Obtém-se, assim, um instrumento de análise global para a organização. Esse instrumento pode ser utilizado depois de se ter explorado todo o guia, a fim de facilitar o planejamento de ações, ou no início, como uma medida de referência da situação da sua organização no que tange à geração de recursos.

A seção 8, **O que dizem os experts em ciências empresariais**, proporciona um pequeno panorama da bibliografia acadêmica sobre geração de recursos e as organizações de empregadores. Essa seção reúne, num contexto acadêmico, alguns dos conceitos e instrumentos analíticos apresentados neste guia. Trata-se de uma seção independente, que oferece ao leitor uma sustentação acadêmica básica referente à geração de recursos e indica o caminho para leituras adicionais, listadas na seção 9.

O guia termina com uma breve seção apresentando **Outras leituras e fontes de informação sobre a geração de recursos e as organizações de empregadores**. Nessa seção, são propostas outras fontes de leitura ou consulta que tratam especificamente das organizações de empregadores, de outros grupos de interesse e da geração de recursos. As publicações que abordam essas questões são relativamente poucas, e as que existem não são muito conhecidas. A seção 9 busca orientar o leitor na direção correta.

Este guia pretende ser uma ferramenta de uso múltiplo. Embora sua leitura possa ser interessante e relativamente

simples, lê-lo desde o começo até o final não é a única e nem a melhor maneira de maximizar o seu valor. Todas as organizações de empregadores estarão em diferentes situações em relação à quantidade de recursos e à composição de fontes, “reais” e “de preferência”. Consequentemente, as diversas seções interessarão a diferentes públicos. Alguns pontos certamente serão de interesse universal, mas outros podem parecer simplistas para um leitor ou muito ambiciosos para outro. Por exemplo:

- Algumas organizações podem estar interessadas no aumento do índice de filiação, objetivando melhorar a representatividade ou a geração de recursos. Algumas podem ter interesse em ambos;
- Outras organizações podem estar satisfeitas com seus níveis de filiação e de representatividade, mas buscam

desenvolver novos fluxos de recursos através da prestação de serviços ou do uso de outras fontes externas.

Concluindo, este livro é um breve guia para uma questão complexa. Ele não pretende esgotar o tema nem conter idéias originais. Este guia utiliza, em grandes proporções e abertamente, materiais anteriores a respeito de geração de recursos de forma geral. Nele, se concede especial atenção às publicações que tratam de organizações de empregadores e de determinados grupos de interesse. Baseia-se, também, na experiência dos autores, sempre atentos ao que funciona ou não na prática cotidiana. No texto, nos quadros sobre as práticas mais eficazes e nas sugestões de leituras adicionais, procurou-se sempre assinalar as diversas fontes utilizadas.

Seção 2

As organizações de empregadores e a geração de recursos

Citação-chave

“A espécie que sobrevive não é a mais forte e nem a mais inteligente, mas a que melhor se adapta às mudanças”.

Charles Darwin
Biólogo
1809 – 1882

O objetivo desta seção é apresentar os dois principais temas que servem de base para a nossa abordagem sobre a geração de recursos.

- O primeiro está relacionado com as diferenças existentes entre as organizações de empregadores nas diversas partes do mundo. Ainda que a grande maioria concorde que o aumento de recursos é um objetivo primordial das organizações, é importante reconhecer que cada uma delas parte de uma situação financeira particular e enfrenta desafios diferentes. Assim, uma idéia que funcionou bem para uma organização não funcionará, necessariamente, para outra. Ao considerar as melhores práticas, é essencial que as práticas que tiveram êxito num país sejam examinadas no contexto histórico, social e econômico da organização que pretende adotá-las;
- O segundo tema a ser apresentado diz respeito ao que se define como os “principais paradoxos da geração de recursos” aplicados às organizações de empregadores:
 - Maximização da filiação ou da taxa de contribuição de cada membro;
 - O custo do lobby eficaz e a tendência a receber os benefícios sem arcar com os custos (free rider), e
 - Organizações sem fins lucrativos e a necessidade de serviços rentáveis – as realidades do subsídio recíproco no lobby.

A não compreensão desses paradoxos dificulta o desenvolvimento de estratégias coerentes para a geração de recursos.

Um mundo de diferença: as limitações da migração das melhores práticas

As pesquisas realizadas pelo Escritório de Atividades para os Empregadores da OIT, em 1999 e em 2003, confirmam uma das frases mais citadas pelos gestores das organizações de empregadores para descrever as suas organizações:

... que elas são “organizações pobres integradas por membros ricos”.

Ambas as pesquisas mostram que uma das maiores prioridades de curto e médio prazo das organizações de empregadores, em todo o mundo, é a geração de recursos adicionais.

O fato de a maioria das organizações de empregadores possuir interesses comuns dificulta a visualização das enormes diferenças na disponibilidade de recursos entre as organizações nos países desenvolvidos e aquelas situadas em outras nações. Com base na pesquisa realizada em 1999², a tabela abaixo mostra que as organizações de empregadores nos países desenvolvidos desfrutam, anualmente, de recursos quase 50 vezes maiores que as suas organizações irmãs nos países em desenvolvimento.

RECEITA MÉDIA DAS ORGANIZAÇÕES DE EMPREGADORES EM 1998

Países desenvolvidos	\$ 13.860.000
Países em desenvolvimento	\$ 284.440
Economias em transição do Leste da Europa	\$352.000

² Relatório da OIT apresentado no Simpósio Internacional sobre o Futuro das Organizações de Empregadores, em 1999.

As organizações de empregadores nos países desenvolvidos possuem, em média, 114 empregados; enquanto as dos países em desenvolvimento se dedicam a cumprir quase as mesmas funções com uma média de sete empregados.

Esse assunto será abordado com maiores detalhes em seções posteriores do guia. No entanto, neste momento, cabe apontar algumas observações sobre as fontes de recursos e como elas se diferenciam entre as diversas organizações de empregadores.

- Nos países desenvolvidos, em nove de cada dez organizações de empregadores, mais de 60% da receita é gerada por meio das subscrições dos filiados (na realidade, 60% ou mais era a resposta máxima possível à pergunta da pesquisa, e a expressão “de brincadeira”, utilizada em perguntas e respostas, indica que na maioria dessas organizações o valor está próximo dos 90%).
- Nos países em desenvolvimento e nas economias em transição, a participação da contribuição dos filiados é geralmente mais baixa. Cerca de dois terços das organizações de empregadores geram 60% da sua receita via taxas de contribuição, sendo o restante oriundo principalmente dos serviços prestados aos filiados e a terceiros. Nos novos países membros da União Européia, uma proporção significativa da receita (até 30%) provém de subvenções nacionais, européias e internacionais.

Considerando os dados apresentados, fica claro que as organizações de empregadores dos países em desenvolvimento não podem enriquecer apenas reproduzindo o modelo adotado por suas organizações irmãs. No entanto, elas podem gerar mais receitas conjugando as atividades de geração de recursos com as principais áreas de força da organização.

Paradoxos da geração de recursos

Para gerar receitas que fortaleçam a organização de empregadores, deve-se levar em consideração a existência de três paradoxos:

- *Paradoxo 1 – Maximização da filiação ou da taxa de contribuição de cada membro.*

Um importante desafio da geração de recursos é decidir entre a *maximização da receita* das subscrições dos membros ou a adoção de taxas de cobrança que maximizem a *força* e a *representatividade* da organização. O *fortalecimento* e a representatividade da organização provêm do aumento do *número* de empresas e organizações que a organização de empregadores representa. Maximizar a receita das subscrições quase sempre significa sacrificar os filiados de modo a assegurar maiores taxas de contribuição. Então, qual seria o melhor critério?

- *Paradoxo 2 – O custo do lobby eficaz e a tendência a receber os benefícios sem arcar com os custos (free rider)*

Para a maioria das organizações de empregadores, a primeira prioridade estratégica é a defesa dos interesses dos seus filiados, com o objetivo de se assegurar um ambiente empresarial propício. Isso significa representar os interesses das empresas em diferentes arenas políticas, em âmbito nacional e internacional. Disso, deduz-se que, do ponto de vista da defesa dos interesses dos seus filiados, a maximização do fortalecimento e da representatividade da organização é mais importante do que a geração de recursos.

No entanto, para fazer um lobby eficaz, qualquer empresa necessita dispor de recursos. E estabelecer cotas num nível que maximize a filiação dificilmente proporcionará os recursos necessários para um lobby eficaz. Especialmente quando as organizações precisam de cada vez mais espaços além das fronteiras nacionais, seja em instituições regionais como na União Européia, NAFTA, ASEAN e MERCOSUL, ou no plano internacional como na OMC, na ONU, na OIT e em outras organizações similares.

A *tendência de alguns a beneficiarem-se gratuitamente* é outro paradoxo enfrentado pelas organizações de empregadores. O lobby das organizações de empregadores, a fim de assegurar o melhor ambiente possível para as empresas, beneficia a todas elas, e não só aos membros da organização. Sempre que esses serviços custeados por *poucos* sejam relativamente efetivos, não existe nenhum incentivo para que algumas empresas se filiem ou busquem posições de influência em uma organização de

empregadores. Elas recebem os benefícios sem contribuir com os custos do trabalho que os tornou possíveis. Podem ser consideradas beneficiárias sem custos. Evidentemente, quanto maior a taxa de filiação de uma organização de empregadores, mais provável se torna a existência de uma empresa beneficiária sem custos.

O único modo de enfrentar o paradoxo do beneficiário sem custos é mantendo as taxas de filiação em um nível acessível para “a maioria”, enquanto os programas de lobby são financiados por outras fontes de recursos.

- *Paradoxo 3 – Organizações sem fins lucrativos e a necessidade de serviços rentáveis*

Se uma das fontes de recursos de uma organização de empregadores é a prestação de serviços, então elas precisarão cobrar por estes serviços para poderem financiar as atividades do lobby. Nesse caso, a organização entrará em um ambiente competitivo onde terá que disputar os negócios com advogados, consultores e outros prestadores de serviços. Dentro desse contexto, para ser bem-sucedida, a organização de empregadores deverá oferecer propostas no mínimo iguais - e provavelmente melhores - àquelas apresentadas pelos seus concorrentes.

Ofertas de preços reduzidos, baseadas em sua condição de organização “sem fins lucrativos,” não costumam representar vantagens estratégicas. A organização de empregadores deve encontrar um modo de identificar e explorar as áreas onde possa obter vantagens comparativas.

A base para a geração de recursos nas organizações de empregadores

A solução para os três paradoxos mencionados acima nos conduz diretamente aos princípios fundamentais da geração de recursos, que servem de base para as informações contidas neste guia:

Gerar os recursos necessários para sobreviver através de níveis de taxas de filiação que comprometam a representatividade não parece algo razoável.

As organizações de empregadores devem adotar estratégias de taxas/serviços que maximizem a filiação e garantam a representatividade de todos os membros, independente do tamanho, propriedade, região e área de interesse da empresa.

As iniciativas de lobby devem ser parcialmente financiadas pela prestação de serviços.

A única forma de contornar o paradoxo do beneficiário sem custo é manter as cotas de filiação dentro de um patamar acessível para “a maioria”, enquanto os programas de lobby são financiados por outras fontes de recursos.

A decisão de prestar serviços adicionais deve ser fundamentada financeiramente.

As fontes de recursos da organização de empregadores, que não sejam as taxas pagas pelos filiados, devem ser rentáveis. Não faz sentido a prestação de serviços além daqueles considerados essenciais. Assim, se os membros solicitarem serviços adicionais, eles deverão arcar com seus custos.

É mais provável que se gere uma vantagem comparativa sustentável numa organização de empregadores do que nos seus concorrentes do setor privado.

Num ambiente competitivo, as organizações de empregadores só poderão superar os fornecedores especializados se forem capazes de identificar e explorar uma vantagem comparativa. A principal diferença entre uma organização de empregadores e seus competidores está associada com a natureza da própria organização. Inicialmente, a diferenciação do serviço se encontra na posição privilegiada que a organização detém como defensora dos interesses dos seus membros ou negociadora, e do relacionamento que estabelece com os seus componentes.

Checklist da organização de empregadores e a geração de recursos

- Você pode determinar com precisão se a sua estratégia de filiação se baseia na maximização de recursos ou na garantia da representatividade?
- Você tem uma posição clara sobre a questão de os trabalhos de lobby serem ou não financiados pela prestação de serviços?
- Você adota um critério exclusivamente comercial para fixar os preços dos serviços, ou seja, eles necessariamente têm que gerar lucros?
- Os beneficiários sem custo representam um problema sério para a sua organização?
- Você tem uma idéia clara das fontes de vantagens comparativas para a sua organização na prestação de serviços, diante dos seus concorrentes do setor privado?

Seção 3 Compreendendo a atual composição de recursos

Citação-chave

“Com uma receita anual de vinte libras e um gasto anual de dezenove libras e noventa e seis centavos, o resultado é felicidade. Com uma receita anual de vinte libras e um gasto anual de vinte libras e alguns centavos o resultado é miséria”.

*Sr. Micawber em “David Copperfield”
de Charles Dickens
1812-1870*

O ponto de partida para qualquer discussão sobre geração de recursos é entender a sua atual composição. De onde vêm os recursos? Quais serviços são lucrativos e quais não cobrem os custos?

Comparações internacionais

Há poucos dados internacionais disponíveis que permitem uma comparação das fontes de recursos das

organizações de empregadores, e não há nenhum conhecimento sobre os setores em que essas organizações “ganham” ou “perdem” dinheiro. A informação existente provém da pesquisa efetuada em 1998, e publicada em 1999, pela Organização Internacional do Trabalho. A pesquisa coletou dados das 71 maiores organizações de empregadores. As respostas vieram de todos os continentes e de vários países desenvolvidos, em desenvolvimento e de economias em transição.

Os dados relativos às médias das receitas das organizações de empregadores já foram destacados na seção 2. Você recordará que eles apontam para uma grande disparidade quanto à receita e ao poder aquisitivo entre as organizações de empregadores nos países desenvolvidos e as nos países em desenvolvimento. As duas tabelas a seguir, adaptadas do relatório da OIT, ilustram as atuais (na época) fontes de recursos e o montante recebido de cada uma delas. Os dados revelam uma grande dependência das taxas de filiação, especialmente nos países desenvolvidos.

FONTES DE RECURSOS DAS ORGANIZAÇÕES DE EMPREGADORES

Fontes de Recursos	Número de organizações que fazem uso da fonte de recursos		
	Total da amostra (%)	Países desenvolvidos (%)	Países em desenvolvimento (%)
Taxas de filiação	97	95	96
Serviços prestados aos membros	61	47	71
Serviços prestados a terceiros	38	29	51
Subvenções (fontes nacionais)	25	15	12
Subvenções (fontes regionais)	25	15	24
Subvenções (fontes internacionais)	22	15	29

Antes de retornar à questão da geração de recursos, você precisa conhecer detalhadamente suas próprias fontes de recursos atuais e saber onde você gasta o dinheiro arrecadado. Para isso, você precisa reunir os dados correspondentes à sua atual geração de recursos e aos gastos da sua organização.

O exercício prático abaixo propõe que você analise os seguintes aspectos:

- De onde provêm as receitas das subscrições;
- Que serviços a sua organização fornece;
- Se as taxas cobradas cobrem os custos dos serviços prestados; e
- Os custos operacionais anuais da sua organização.

A pessoa ou o departamento responsável pelas finanças da sua organização deveria ser capaz de fornecer estas informações. Você pode usar o seguinte padrão

Exercício prático

Atuais Fontes de Recursos
TABELA 1
COTAS DE FILIAÇÃO

	Receita total anual	Número de filiados
Total de filiados da organização de empregadores		
Filiados por tamanho da organização		
Federação ou associação		
Subsidiária de multinacional estrangeira		
Grande (defina) empresa nacional		
Média (defina) empresa nacional		
Pequena (defina) empresa nacional		
Individual/micro empresa		
Filiados por setor (você deverá definir os setores adequados para o seu país e/ou organização – o exemplo utilizado abaixo foi extraído da lista de comissões setoriais da OIT)		
Produção de metais básicos		
Indústrias químicas		
Engenharia mecânica e elétrica		
Mineração (carvão; outras)		
Produção de petróleo e gás, refinarias		
Indústrias têxteis, vestuário, couro, calçados		
Manufatura de equipamento de transporte		
Agricultura; plantações, outros do setor rural		
Construção		
Alimentos, bebidas, tabaco		
Silvicultura, madeira, papel e celulose		
Comércio		
Educação		
Serviços financeiros, serviços profissionais		
Serviços de saúde		
Hotelaria, turismo, cerimonial		
Mídia, cultura, artes gráficas		
Correios e outros serviços de comunicação		
Administração pública		
Transporte (incluindo aviação civil, ferrovias, rodovias)		
Serviços públicos (água, gás, eletricidade)		
Transporte marítimo, portos, indústria pesqueira, vias fluviais		
Outros (especificar)		

analítico simplificado ou criar o seu próprio, baseado no seu sistema contábil. A realização desta análise torna-se ainda mais importante se a sua organização não dispõe de valores exatos e palpáveis.

Por meio da matemática simples, você é capaz de calcular quanto dos custos dos serviços são cobertos

pelas taxas de filiação, quais setores de serviços são subsidiados, onde há prejuízo monetário e se existem serviços marginais. A tabela 1 também lhe ajuda a identificar as lacunas presentes na representatividade da organização, assunto que será abordado mais adiante.

Exercício prático (cont.)

TABELA 2
CUSTO OPERACIONAL ANUAL DA ORGANIZAÇÃO
COM A PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS INCLUÍDOS NA SUBSCRIÇÃO

Instalações	
Serviços básicos (climatização, luz, comunicações)	
Outros bens de capital (automóveis, computadores, etc.)	
Mão-de-obra (incluindo custos de treinamento e seleção)	
Comissões	
Serviço da dívida	
Indicar outros...	
Pequena (defina) empresa nacional	
Individual/micro empresa	

CÁLCULO

Subtraia o custo operacional anual total da prestação de serviços incluídos na subscrição (total da tabela 2) do total da receita das subscrições dos membros (total da tabela 1). A sua receita das cotas de filiação cobre os custos operacionais com a prestação de serviços incluídos na subscrição dos membros?

Exercício prático (cont.)

TABELA 3
ANÁLISE DAS DESPESAS E DAS RECEITAS ASSOCIADAS AOS SERVIÇOS PRESTADOS AOS MEMBROS
(compreendidos os serviços cobrados à parte e os incluídos no contrato de filiação)

	Incluído na filiação Suprimir quando apropriado	Receita total anual(além da cota de filiação)	Custo da prestação do serviço (além dos considerados na tabela 2)
Em Recursos Humanos			
Negociação coletiva	Sim/Não/ Parte		
Salários mínimos	Sim/Não/ Parte		
Resolução de conflitos	Sim/Não/ Parte		
Consultoria em relações trabalhistas	Sim/Não/ Parte		
Representação dos membros em cortes e tribunais de justiça	Sim/Não/ Parte		
Identificação e divulgação de melhores práticas	Sim/Não/ Parte		
Avaliação comparativa	Sim/Não/ Parte		
Serviços de informação	Sim/Não/ Parte		
Pesquisas	Sim/Não/ Parte		
Publicações (por área, se possível)	Sim/Não/ Parte		
Consultoria em Recursos Humanos (por área, se possível)	Sim/Não/ Parte		
Consultorias (por área, se possível)	Sim/Não/ Parte		
Treinamento (por área, se possível)	Sim/Não/ Parte		
Congressos e conferências	Sim/Não/ Parte		
Serviços de recrutamento	Sim/Não/ Parte		
Consultoria em segurança e saúde	Sim/Não/ Parte		
Etc.	Sim/Não/ Parte		
Liste outras categorias com o mesmo nível de detalhe (Por exemplo, itens financeiros, de administração, ambientais, apoio à exportação, etc.)			
.....	Sim/Não/ Parte		
.....	Sim/Não/ Parte		

Exercício prático (cont.)

TABELA 4
OUTRAS FONTES DE RECURSOS

	Receita total anual	Custo marginal total
Subvenções (nacionais)		
Subvenções (regionais)		
Subvenções (internacionais)		
Heranças, espólios		
Royalties		
Aluguéis e outras receitas patrimoniais		
Etc.		

As tabelas apresentadas contêm as informações necessárias para que você examine o fortalecimento financeiro da sua organização e seja capaz de analisar as opções disponíveis de geração de recursos.

Finalmente, se você encontrou dificuldades para reunir as informações requeridas, isto é sinal de que você precisa revisar os seus relatórios e as suas análises financeiras.

Checklist de compreendendo a atual composição de recursos

- Você sabe exatamente qual proporção da sua receita deriva das taxas de subscrições, dos serviços prestados e de outras fontes?
- Você acredita que a sua atual composição de recursos é adequada?
- Você acredita que a sua atual composição de recursos é sustentável em longo prazo?
- Você pode listar de onde provém a sua receita das taxas de subscrição, por setor e por tamanho da empresa?
- Você sabe quais são os custos anuais da sua organização com a prestação dos serviços incluídos na filiação?
- A receita gerada pelas taxas de subscrição cobre os custos dos serviços incluídos nos acordos de filiação?
- Você sabe quanto custa cada um dos seus serviços prestados (além daqueles incluídos na filiação) e se os serviços adicionais geram lucros?
- Você pode indicar a origem e a quantidade de recursos recebidos, além das subscrições e da prestação de serviços?

Seção 4 Otimizando a receita das taxas de filiação

Citação-chave

“Você é capaz de fazer mais amigos em dois meses estando realmente interessado pelas outras pessoas, do que em dois anos tentando fazer com que as outras pessoas se interessem por você.”

*Dale Carnegie
orador e escritor
1888 – 1955*

Esta seção recebe deliberadamente o título “otimizando a receita das taxas de filiação, e não “maximizando a receita das taxas de filiação”. Aqui, você recordará o paradoxo 1 da seção 2: se o fim primordial da organização é a defesa dos interesses dos seus membros, então o principal objetivo da filiação é assegurar a representatividade.

A constituição da filiação é analisada sob quatro perspectivas:

- A estrutura das taxas – quem paga o que;
- O perfil e a representatividade dos membros – identificando quem se filia e quem não se filia à sua organização;
- A construção da filiação; e
- A manutenção dos filiados.

A prática internacional e as informações disponíveis sobre o tema aqui abordado são consideradas, para fins de análise, sob cada uma das perspectivas mencionadas acima. Você está convidado a tirar proveito das lições e conclusões extraídas dos dados internacionais e aplicá-las no contexto da sua própria organização, a fim de

identificar oportunidades e problemas, e repensar em práticas que contribuam para o aprimoramento de suas próprias políticas de filiação.

Estrutura das taxas de filiação

A grande maioria das organizações de empregadores cobra uma taxa dos filiados, que geralmente é paga uma vez por ano. Devido às significativas diferenças de tamanho e de rentabilidade das empresas, as organizações de empregadores costumam utilizar uma fórmula para calcular a taxa de filiação correspondente a cada membro.

Na determinação da taxa, é importante assegurar que a organização será representativa de uma ampla variedade de empresas e setores que integram a economia. As taxas devem ser realistas, mas não devem coibir a filiação a ponto de comprometer a representatividade da organização. Um dos pontos positivos da filiação é que os serviços adicionais e aqueles que geram rentabilidade tendem a ser destinados aos membros, e não àqueles que não se filiaram à organização. Assim, maximizar a representatividade proporciona maior oportunidade de sucesso na comercialização dos serviços.

Poucas organizações possuem um sistema de cotas fixas independente do tamanho da empresa que tenha interesse em filiar-se. A imposição de uma taxa padrão poderá implicar em poucos membros ou em uma grande base de filiação, mas com pouca entrada de recursos. A maior parte das organizações estabelece uma pequena cota básica que se aplica às empresas menores. Essa cota básica vai aumentando em função do tamanho da empresa ou da sua capacidade de pagamento. Geralmente, essa taxa básica está relacionada com os custos fixos dos serviços prestados ao membro, como, por exemplo, impressão e envio de documentos, e preparação e cobrança da taxa de filiação. Os benefí-

cios individuais, como serviços de assessoria através da Internet ou defesa perante a justiça, também deverão ser incluídos na taxa. Por isso, em geral, não é uma boa idéia incluir na cota de filiação os serviços que têm um custo marginal significativo.

O elemento variável presente no cálculo da taxa de subscrição costuma estar relacionado aos dados de pessoal, como número de empregados ou montante da folha de pagamento. Geralmente, esse elemento variável aumenta com o tamanho da organização, numa relação inversamente proporcional. Por exemplo, uma organização pagará 10 centavos por cada \$100 de folha de

pagamento até \$500.000; 5 centavos por cada \$100 de folha entre \$500.000 e \$1 milhão; e 3 centavos por cada \$100 acima de \$1 milhão, e assim por diante.

Outras abordagens podem utilizar como base de cálculo a porcentagem do faturamento, do capital social, do lucro ou da declaração de impostos.

Algumas organizações cobram uma “cota de associação” quando as empresas se tornam filiadas, para cobrir os custos adicionais da incorporação de outro membro ao sistema. Esse procedimento pode ser bem-sucedido em clubes de golfe com grandes listas de espera, mas

Melhores práticas

O que fazer e o que não fazer em relação às taxas de filiação

- Vários aspectos devem ser considerados no momento de se fixar as taxas de filiação:
- A estrutura da taxa deve ser transparente e reconhecida como justa por todos – os sistemas baseados em custos de mão-de-obra ou em faturamentos tendem a ser considerados injustos pelas empresas que possuem sistemas de trabalho com uso intensivo de mão-de-obra ou obtêm lucros abaixo do esperado em relação aos serviços prestados;
- Os números devem ser passíveis de auditoria – a adoção de um valor que necessariamente deva aparecer nos demonstrativos contábeis e nos relatórios anuais da empresa (ou que destes documentos seja facilmente deduzido) é uma boa alternativa;
- Todo o processo de filiação deve estar relacionado, de alguma forma, aos serviços oferecidos – o número de empregados ou o volume da folha de pagamento são aspectos importantes de uma organização que trabalha exclusivamente com assuntos relacionados à emprego, enquanto retorno de investimentos é um elemento característico do setor de comércio;
- Os membros devem saber exatamente o que recebem por sua cota de filiação – você deve ser capaz de apresentar uma análise sucinta e convincente sobre o custo-benefício da filiação;
- A fórmula deve ser sustentável em longo prazo – num contexto em que as grandes empresas estão reduzindo o número de funcionários, estabelecer um valor baseado em índices de emprego implicará em reduções anuais de receitas para a organização;
- Em países onde a taxa de inflação é elevada, a fórmula deve sofrer reajustes automáticos. Por exemplo, um sistema baseado em folhas de pagamento se ajustaria automaticamente ao aumento dos níveis salariais. Em outros casos, poderia ser incorporado um mecanismo de ajuste automático relacionado ao custo de vida da população;
- O ajuste inicial deve ser cuidadosamente calculado para evitar que as empresas subam ou desçam de categoria, a menos que ocorram mudanças importantes em suas estruturas. O estabelecimento de escalas de valores relativamente amplas é um procedimento que tende a funcionar melhor.

Melhores práticas (cont.)

- Evite estruturas nas quais um pequeno número de empresas pague uma significativa parcela do montante recebido pela organização. Estas empresas exercerão (ou serão vistas como se estivessem exercendo) um poder desproporcional e, nos casos de desistência de filiação, as consequências serão dramáticas;
- Quando um sistema funciona, não vale a pena modificá-lo. É mais fácil alterar a taxa de cobrança dos serviços do que a taxa básica de filiação;
- Pense nas empresas complexas. Se uma empresa possui uma pequena matriz e um parque industrial muito grande, assegure que a filiação da matriz não se estenda ao resto da organização por engano;
- Considere as diferentes categorias de filiação – por exemplo, organizações sem fins lucrativos e indivíduos (membros associados). Os descontos nas taxas de filiação poderiam basear-se nas diferentes ofertas de serviços, na simples benevolência ou na redução de privilégios - como a não concessão de direito a voto numa Assembleia Geral. Seja capaz de explicar aos membros que pagam o valor integral qualquer desconto concedido ou acordo diferenciado;
- Não inclua no seu pacote de serviços básicos para os filiados aqueles que não interessam a muitas das empresas;
- Não inclua no seu pacote de serviços básicos para os filiados aqueles que possam colocar os membros em situações não desejadas por eles – por exemplo, adesão automática a esquemas de negociação coletiva de empregadores. Procure estabelecer diferentes categorias de filiação, baseadas nos tipos de serviços que os filiados almejam;
- Considere incentivos que promovam o pagamento antecipado da taxa – esta idéia é melhor que cobrar multa por atraso de pagamento, o que poderia levar ao abandono da organização;
- Encontre maneiras de automatizar os pagamentos, de modo que as taxas de filiação não precisem ser revisadas todos os anos pelo departamento financeiro. Os convênios por meio de débito automático em contas bancárias podem funcionar bem para as empresas pequenas;
- Facilite o pagamento – uma opção seria oferecer às pequenas empresas o pagamento por meio de cartão de crédito;
- Estabeleça regras para aqueles que deixam a organização dentro do período de um ano (eles deveriam pagar pelo ano inteiro) e para os que se tornam membros na metade do ano em curso (estes deveriam pagar apenas uma proporção da taxa anual);
- Decida o calendário de filiação – você deve avaliar se é vantajoso estabelecer uma única data de renovação para todos os membros, ou uma data específica para cada empresa. Devido à informatização dos processos nas organizações e à tecnologia disponível, muitos dos atrativos do sistema de renovação global em uma data específica desapareceram, mas seus problemas ainda persistem;

não funciona tão bem para organizações que visem a aumentar o índice de filiação.

Lidando com os membros das federações;

A federação regional ou setorial é um membro que merece atenção especial. Devido às suas características típicas, como pequeno número de empregados, folhas de pagamento

reduzidas e membros potencialmente concorrentes, essas federações poderiam obter grandes benefícios da organização, ao passo que contribuiriam muito pouco financeiramente. Geralmente, as cotas para essas organizações são baseadas em aspectos como seus orçamentos, o número de membros, a contribuição ao Produto Interno Bruto (PIB) pelo setor representado, etc. Você pode incentivar os membros dessas organizações a unirem-se às federações nacionais. Além disso,

deve-se ainda levar em consideração os descontos recíprocos para as organizações subsidiárias.

Efetuando mudanças nos sistemas de filiação

Ao ler este guia, provavelmente você terá algumas idéias para revisar a estrutura dos seus acordos de filiação.

Quando se pensa na mudança das estruturas das cotas, deve-se levar em consideração as dificuldades que serão encontradas para efetuar grandes alterações no sistema vigente. A promoção de pequenas mudanças a fim de se incluir aspectos omitidos em ajustes iniciais - como o atendimento a novos filiados ou a concessão de descontos pelo pagamento antecipado - é relativamente fácil, e pode ser entendida como um benefício decorrente da incorporação de um novo membro. Parece também razoável a exclusão dos serviços que deveriam ser pagos pelos usuários da cota de filiação. No entanto, a supressão desses serviços poderia implicar na redução ou na estagnação das cotas de filiação entre um e dois anos. Outra possibilidade é a criação de outras estruturas de filiação para os novos membros (desde que estas não sejam melhores que as dos atuais filiados) como uma oferta especial para reforçar a associação em curto prazo.

A tarefa mais difícil consiste na execução de grandes modificações no sistema de estruturação das cotas, e a organização deve agir com muito cuidado ao promover essas alterações, principalmente quando se encontra em crise financeira ou com sérios problemas orçamentários. Não se esqueça que, durante os debates acerca do tema, haverá diversos grupos com pontos de vista incisivos, e muitas vezes contraditórios, acerca do que você poderia fazer para efetuar mudanças no seu sistema de filiação.

Perfil e representatividade dos membros

Os dados internacionais, apresentados abaixo, indicam as diferenças existentes entre as empresas que escolhem filiar-se e as que preferem não filiar-se. Todas as

informações foram extraídas da maior e última pesquisa realizada pela OIT, em 2003², sobre filiação e serviços nas organizações de empregadores. A metodologia utilizada na pesquisa encontra-se detalhada no documento original, e os dados foram obtidos por meio da aplicação de questionários que foram respondidos por mais de 7.000 companhias, de 28 países.

Para uma melhor compreensão das características das organizações “membros” e “não membros”, e de forma a auxiliar os gestores das organizações de empregadores, a análise foi agrupada sob três perspectivas principais:

- Características das empresas;
- Capacidade de pagamento; e
- Características das relações empregatícias.

Cabe mencionar que a pesquisa apenas questionava se uma determinada empresa era membro de alguma organização de empregadores – não necessariamente da principal ou da de âmbito nacional.

Características da organização

De maneira geral, as características que melhor descrevem os membros de uma organização de empregadores são: grandes empresas, empregando grande proporção da mão-de-obra em construção, engenharia, indústria química ou no setor de manufatura.

Os gráficos apresentados a seguir mostram os índices de filiação por setor industrial, tamanho e classificação da empresa.

O cenário da “indústria típica” demonstra uma menor probabilidade de filiação às organizações de empregadores por parte do setor público e das novas indústrias em crescimento, incluindo as indústrias prestadoras de serviços, como as financeiras, bancárias e as empresas de comunicação.

² Organização Internacional do Trabalho: Organizações de Empregadores e os atuais desafios enfrentados pelo mundo dos negócios.

Setor industrial

- Membro
- Não membro
- Construção e engenharia civil
- Química/Metalurgia/Manufatura
- Água e energia
- Empresas distribuidoras
- Agricultura
- Saúde
- Empresas estatais
- Bancos/Financeiras/Serviços Pessoais
- Transporte e comunicação
- Outros
- Educação
- Outros serviços

Em geral, as companhias que possuem mais de 500 empregados têm mais probabilidade de filiarem-se às organizações de empregadores. Abaixo dessa quantidade de empregados, quanto menor é a empresa, menores são as chances de filiação.

As matrizes das empresas multinacionais de capital nacional ou estrangeiro possuem a mesma probabilidade de estarem filiadas a uma organização de empregadores. No entanto, as subsidiárias das multinacionais com sede no território nacional são menos propensas a filiarem-se do que as subsidiárias das empresas estrangeiras. Pode-se presumir que as subsidiárias nacionais dependem mais da sua matriz nacional, no que se refere aos serviços prestados pela organização de empregadores; o que não se observa nas empresas de capital estrangeiro.

Capacidade de pagamento

A pesquisa também demonstra que não existe nenhuma relação direta entre a lucratividade de uma empresa e a sua probabilidade de filiação ou de permanência numa organização de empregadores. Isso contraria o senso comum de que as empresas “não podem se dar o luxo de filiarem-se” ou “não podem manter a filiação”. Os dados indicam que mesmo que as empresas expres-

sem que não podem filiar-se ou que renunciem à filiação por razões financeiras, é provável que os motivos reais não tenham nada a ver com as finanças em si.

Características das relações empregatícias

Uma análise das relações trabalhistas das empresas-membro revela muito acerca das razões pelas quais as empresas filiam-se ou não a uma organização de empregadores. Não é de se estranhar que os membros de organizações de empregadores possuam maiores índices de sindicalização, recebam maior influência dos sindicatos em suas atividades, promovam negociações coletivas e estejam mais propensos a formação de grupos de negociação nacional, regional ou setorial.

O gráfico sobre sindicalização, apresentado a seguir, destaca dois aspectos principais:

- **As empresas com maiores índices de sindicalização possuem o dobro da probabilidade de estarem filiadas a uma organização de empregadores.**
- **As empresas que não são sindicalizadas possuem apenas um quarto da probabilidade de estarem filiadas a uma organização de empregadores.**

Sindicalização

- Membro
- Não membro

Há dois motivos que, combinados entre si, podem explicar as informações obtidas a partir do gráfico acima. É evidente que se o principal serviço prestado pelas organizações de empregadores refere-se às relações trabalhistas, em geral, e às negociações coletivas, especificamente, é mais provável que as empresas com maiores índices de sindicalização se beneficiem da filiação. Por outro lado, se a filiação a uma organização de empregadores significa envolver-se em assuntos de sindicatos ou pertencer a um grupo formal de barganha, as empresas que não possuem grau algum de sindicalização, se pretendem manter sua condição de não sindicalizadas, possuem razões consistentes para não filiarem-se.

A última peça do quebra-cabeça se encaixa por meio de um estudo do nível salarial estabelecido pelas empresas. No que tange aos acordos salariais - mesmo não reproduzindo os gráficos do relatório original - pode-se demonstrar que é muito provável que os membros das organizações de empregadores estejam comprometidos em negociações coletivas de âmbito nacional e regional. Do mesmo modo, é muito provável que os não-membros negociem por si mesmos ou estabeleçam os salários unilateralmente.

Conclusões sobre o perfil dos membros

As estatísticas mencionadas acima confirmam que os membros das organizações de empregadores tendem a ser as grandes empresas que operam nos setores mais tradicionais da economia. Além disso, há grandes chances de que os trabalhadores dessas empresas sejam sindicalizados e que negociem coletivamente com suas respectivas associações. Essa negociação coletiva, em geral, é realizada em âmbito nacional, regional ou setorial.

No entanto, ainda há outras oportunidades a serem aproveitadas no futuro:

- À medida que as empresas públicas são privatizadas e que muitas das empresas e serviços estatais contratam o setor privado para a execução de trabalhos, surge uma nova fonte de filiação para as organizações que representam os empregadores do setor privado.
- Com a expansão do investimento externo direto, o número de subsidiárias das grandes empresas estrangeiras aumenta e, assim, torna-se mais fácil promover o aumento da filiação de companhias com altas taxas de contribuição.
- Em alguns países, parece haver grandes oportunidades para que as organizações de empregadores revisem os acordos de filiação que se aplicam às matrizes das multinacionais de propriedade nacional, a fim de se assegurar que as suas subsidiárias nacionais não recebam benefícios gratuitamente.

Por outro lado, ainda há ameaças significativas que podem afetar a representatividade:

- A nova configuração da estrutura industrial, distanciando-se da indústria tradicional, e as conseqüentes mudanças na mão-de-obra - que deixa de ser operariado, masculino e de dedicação integral - atuam contra a filiação a uma organização de empregadores, tal como ela é constituída atualmente.
- A proliferação das pequenas empresas, especialmente na economia informal, também é um grande desafio.
- O abandono das negociações coletivas centralizadas representa um verdadeiro obstáculo para as organizações cujas principais atividades estão concentradas nas negociações coletivas com os trabalhadores.

Tendo em vista o contexto internacional mencionado, é importante que você analise o perfil específico de representatividade dos seus próprios filiados.

Promovendo a filiação

Ao decidir a melhor maneira de se incrementar o número de filiados, você precisa saber que conseguir novos membros é um processo que exige um trabalho árduo. É necessário desenvolver diferentes estratégias que lhe permitam aproveitar seus pontos fortes e enfrentar suas fraquezas. Para cada categoria de filiação, você terá que dedicar parte do seu tempo a fim de identificar as empresas estratégicas.

Aproveitando os pontos fortes

A partir da observação das áreas de força da sua estrutura de filiação (suas respostas para as três primeiras perguntas acima), torna-se possível visualizar a situação vigente da sua organização. As organizações são muito parecidas com seus atuais membros e, provavelmente, são dirigidas por pessoas que você e seus filiados conhecem pessoalmente. Nesse caso, promover a filiação como um processo de “venda” pode ser relativamente

fácil. No entanto, não se esqueça que o objetivo da sua organização é a representatividade. Os seus pontos fortes são as áreas onde já existe uma base considerável de filiação. Não há problema algum em se fortalecer a base de filiação existente, mas isso poderia destacar ainda mais as suas áreas de fraqueza ou levar à carência de filiação de empresas de um determinado setor, de um tamanho específico ou com pontos de vista diferentes sobre as relações empregatícias.

A sua estratégia nessa área deve ser bem específica. Você não está interessado em volume, mas sim em geração de recursos. Lembre-se que você estará focalizando uma quantidade limitada de empresas que possuem um grande potencial de filiação. O envio de cartas pode ser uma perda de tempo. Você pode usar melhor o seu tempo para dedicar-se a estudar as organizações de forma mais adequada, descobrir os principais responsáveis pela tomada de decisões

Exercício prático

Perfil e representatividade dos membros

Você deve analisar a sua própria incorporação ao mercado em função dos seguintes fatores: Setor, tamanho da empresa, propriedade, sindicalização e sistema de determinação salarial.

Ao responder as seguintes perguntas, você será capaz de determinar as áreas de forças e de fraquezas da sua organização, relacionadas à representatividade.

P1 Qual a porcentagem de empresas, dos seguintes setores, é membro da sua organização? (observe que os setores apresentados correspondem àqueles utilizados pela OIT – você pode substituí-los pelos seus próprios)

Setor	Número estimado de empresas deste setor existentes no seu país	% de empresas neste setor que são membros da sua organização ³
Produção de metais básicos		
Indústrias químicas		
Engenharia elétrica e mecânica		
Mineração (carvão, outros minerais)		
Produção de petróleo e gás, refinarias		
Indústrias têxteis, vestuário, couro, calçados		
Manufatura de equipamento de transporte		
Agricultura; plantações, outros do setor rural		
Construção		
Alimentos, bebidas, tabaco		
Silvicultura, madeira, papel e celulose		
Comércio		
Educação		
Serviços financeiros, serviços profissionais		
Serviços de saúde		
Hotelaria, turismo, cerimonial		
Mídia, cultura, artes gráficas		
Correios e outros serviços de comunicação		
Administração pública		
Transporte (incluindo aviação civil, ferrovias, rodovias)		
Serviços públicos (água, gás, eletricidade)		

³ Utilize os dados que você coletou para a Tabela 1, da seção 3.

Exercício prático (cont.)

Transporte marítimo, portos, indústria pesqueira, vias fluviais		
Outros (especificar)		

P2 Qual a porcentagem de empresas nas seguintes categorias de tamanho (número de empregados) é membro da sua organização?

Faixa de Tamanho (adapte ao seu país)	Estime o número de empresas nesta categoria de tamanho no seu país ⁴	% de empresas nesta categoria que são membros da sua organização
1 – 199		
200 – 499		
500 – 999		
1.000 – 1.999		
2.000 – 4.999		
Mais de 5.000		

P3 Qual a porcentagem de empresas, dentre os seguintes tipos de propriedade, é membro da sua organização?

Tipos de propriedade	Estime o número de empresas deste tipo no seu país ³	% de empresas deste tipo que é membro da sua organização ⁵
Matriz de empresa multinacional		
Matriz de empresa nacional		
Subsidiária de multinacional estrangeira		
Empresa independente		

P4 Com base nos seus conhecimentos sobre seus processos de filiação, estime o percentual de suas empresas-membro no que se refere ao nível de sindicalização.

Sindicalização (%)	% dos seus membros em cada categoria
0	
1 – 10	
11 – 25	
26 – 50	
51 – 75	
76 – 100	

P5 Com base nos seus conhecimentos sobre a filiação, estime a porcentagem de suas empresas-membro com os seguintes sistemas de determinação de salários.

⁴ Este número provavelmente pode ser obtido por meio de relatórios acerca das estatísticas nacionais.

⁵ Este número provavelmente pode ser obtido por meio de relatórios acerca das estatísticas nacionais.

Exercício prático (cont.)

Nível predominante na determinação dos salários	% de empresas no país com esta forma predominante de determinação de salários	% dos seus membros que usam esta forma para determinar os salários
Nacional		
Regional		
Empresa		
Estabelecimento		
Individual		

A partir dessa análise, você será capaz de examinar cuidadosamente as perguntas a seguir. Além disso, você poderá apresentar os dados obtidos à sua equipe de executivos, aos seus diretores, a uma comissão ou a um grupo seletivo de funcionários e membros, e pedir que eles respondam às seguintes perguntas.

FORÇAS DA FILIAÇÃO	Quais são os nossos pontos fortes? Por que somos fortes nestas áreas? Quais são as chances de conseguirmos novas filiações nestas áreas (ou seja, o mercado está ou não saturado)?
FRAQUEZAS DA FILIAÇÃO	Quais são os nossos pontos fracos? Por que a filiação é fraca nestas áreas? O que poderíamos oferecer para melhorar a filiação nestas áreas?

e buscá-los pessoalmente. Você deve refletir sobre o assunto aqui abordado e fazer uma lista de, digamos, 12 empresas que dispõem de altos valores de contribuição, e nas quais você deve empenhar seus esforços durante esse ano.

Essas empresas ainda não se filiaram devido a alguma razão específica, dentre as quatro listadas abaixo:

- Não possuem uma idéia clara do que você faz;
- Sabem muito bem o que você faz, mas preferem beneficiar-se do seu trabalho sem ter que pagar por eles, ou seja, são as denominadas beneficiárias sem custo;
- Sabem o que você faz, mas recebem os serviços de outra organização;
- Sabem o que você faz, mas possuem motivos bem definidos para não quererem associar-se a você.

Sabendo que você estará, dentro do possível, buscando “vitórias fáceis”, você deve investir o seu tempo nas empresas que estejam dentro das duas primeiras categorias. Se a revisão dessas questões reduziu a sua lista original de 12 empresas, agregue novas corporações à sua lista até que se chegue a um número adequado de potenciais alvos. Agora você pode dividir a sua lista entre as empresas com informação insuficiente a seu respeito e as beneficiárias sem custo. A abordagem a ser considerada será diferente em cada caso.

Para atrair aquelas que não conhecem o que você faz, a solução é providenciar-lhes informações. Considere as seguintes linhas de ação:

1. Descubra quem é especificamente o responsável pela decisão relativa à filiação na sua organização e quem pode influenciar na decisão;
2. Você ou algum dos seus membros ativos conhecem pessoas que tenham capacidade de influência na organização?

3. Use os contatos que você descobriu para averiguar se existe alguma razão fundamentada, que você desconheça, que explique por que não são filiados;
4. Procure reunir-se pessoalmente com o contato-chave da empresa;
5. Demonstre as atividades recentes que foram consideradas exitosas e tiveram impactos positivos para a empresa, e exponha o seu futuro programa de ação. Ofereça algumas de suas publicações e convide a empresa a participar de algum evento da sua organização, mas sem cobrar nada por isso.
6. Se conveniente, faça uma boa oferta introdutória.

Se a empresa é uma verdadeira beneficiária sem custo, que considerou todos os aspectos da sua organização e decidiu economizar dinheiro, então é provável que os argumentos mencionados acima não tenham efeito algum no que se refere à possibilidade de filiação. Nesse caso, pode-se pensar em outras duas alternativas:

1. Encontre uma maneira de explicar aos responsáveis pela tomada de decisões o que a empresa está perdendo, no que se refere à disponibilidade de informações e à possibilidade de influência, ao não participar das atividades realizadas por sua organização. Sua exposição também pode mostrar o que os concorrentes da empresa estão ganhando!
2. Em segundo lugar, convença um dos seus membros filiados, que conheça bem a empresa, a mostrar-lhe que eles estão sendo beneficiados pelos serviços de defesa de interesses sem contribuir com os custos dessas atividades. As pessoas não se importam em ser beneficiárias sem custo, até que alguém que elas respeitam esclareça abertamente a situação.

Enfrentando as áreas de fraquezas

Ao analisar as áreas de fraquezas da sua estrutura de filiação, você enfrentará diferentes grupos de empre-

sas e almejará outros objetivos. Lembre-se que você está tentando aumentar a filiação em cada uma das suas categorias mais frágeis. Provavelmente há grandes áreas de interesses especiais onde você possui poucos membros e poucas histórias de sucesso. Assim, talvez seja melhor concentrar-se em pequenas empresas e empresas não sindicalizadas. Você precisa atrair o maior número possível de membros nessas áreas de fraquezas, especialmente no ponto mais baixo de sua matriz de filiados.

Ao assinar o contrato de filiação, essas empresas deverão ser persuadidas por meio de argumentos que enfatizem as relações do tipo custo/benefício. Antes de oferecer ofertas especiais ou outras propostas, você precisa averiguar de forma detalhada porque essas corporações não se filiam. Isso significa conversar com os responsáveis pelas empresas, ou com as pessoas que possuem algum poder de decisão sobre elas.

O primeiro passo é dividir o grupo em categorias similares. As categorias podem ser empregadores do setor público, empregadores dos serviços públicos recentemente privatizados, pequenas empresas, organizações que detêm o desenvolvimento tecnológico, empresas do setor bancário e financeiro, e aquelas que atuam em setores com pouco ou nenhum grau de sindicalização.

Identificadas as categorias-chave, examine a sua atual composição de filiadas. Seguramente, você terá alguns membros pertencentes a cada um destes grupos. Visite-os ou organize reuniões a fim de descobrir por que filiaram-se à sua organização, e por que a maioria das empresas similares não o fizeram.

Se em uma das categorias você não possui nenhum membro, entre diretamente em contato com um pequeno número de empresas, em cada uma das categorias ausentes no seu atual grupo de filiados. Explique o motivo da conversa e esclareça que isso não faz parte de nenhuma campanha de vendas. Ainda que você já tenha organizado reuniões com os membros, é interessante que você também leve adiscussão a alguns não membros, no intuito de confirmar as conclusões que obteve a partir do estudo da estrutura de filiação da sua organização.

De posse da lista de motivações, o primeiro passo é decidir se é viável tornar a filiação mais atraente. Saiba que alguns problemas serão resolvidos mais rapidamente do que outros. Se possível, pressione as portas que já se encontram abertas. Por exemplo, se a principal missão da sua organização é conduzir negociações coletivas de vários empregadores e um grupo de empresas quer seguir sem sindicalização, provavelmente haverá poucas soluções fáceis. Se o seu maior problema é a predominância de empresas do setor informal, ao entrar no setor formal, dificilmente você se associará a uma organização de empregadores. Nesse caso, a solução a longo prazo encontra-se no trabalho de defesa frente ao governo ou na redução das barreiras aos empreendimentos. Você só poderá avançar quando houver algum progresso nesse sentido.

No entanto, há áreas onde é viável a realização de mudanças. Você pode concentrar-se em assuntos de interesse de um setor não filiado, empenhar-se na prestação de serviços para as pequenas empresas ou oferecer novas formas de filiação que não imponham compromissos não desejados pelas empresas. Você somente conhecerá as potenciais soluções após ter feito as devidas perguntas – não empreenda ações antes de compreender bem os problemas.

Mantendo os membros

Não há informações internacionais disponíveis a respeito das práticas de manutenção de membros em

organizações de empregadores. As evidências sugerem que os membros abandonam a organização se possuem algum tipo de desacordo político com ela, se trocam de proprietários ou se contraem uma grave crise financeira. Na maioria dos casos, a deserção de membros não aparenta ser particularmente alta. Se a sua organização tem sofrido uma perda considerável de membros, você deve examinar, o mais rápido possível, as causas dessas desistências... e corrigi-las.

Ainda que se observe uma baixa deserção de membros, é importante ter em mente que se gasta mais recursos, em tempo e em dinheiro, recrutando novos membros do que buscando maneiras de manter os atuais. Quanto mais satisfeitos estão os seus membros, mais eles tendem a consumir os seus serviços adicionais; e uma boa lista de filiados que fornecem boas referências a respeito da sua organização é a melhor ferramenta de recrutamento que você pode ter. Portanto, vale a pena fazer algumas observações sobre a questão da manutenção e retenção dos membros nas organizações.

Em sua publicação “Construindo e Mantendo Membros – Comunicação Direta para as Organizações de Empregadores”⁶, Erik Van Vooren oferece os seguintes conselhos para que você retenha os membros em sua organização.

6 “Making and Keeping Members – Direct Communication for Employers’ Organizations” - Erik Van Vooren.

Melhores práticas**Mantendo os membros**

- Estimule os membros a telefonarem ou a enviarem um e-mail, ao invés de escreverem, quando tiverem algum problema ou estiverem precisando de mais informações;
- Estimule os seus colegas a sugerirem idéias que visem a melhorar os serviços para os membros;
- Resolva imediatamente os problemas que um membro possa ter;
- Motive os seus colegas a esforçarem-se para manter os membros em sua organização. É muito mais fácil garantir um membro atual do que encontrar um novo;
- Convide os membros a participarem de discussões em grupo que lhes permitam expressar sua opinião sobre os serviços prestados;
- Assegure-se de que todos os funcionários que atendem aos telefones possam obter ajuda ou informação imediata quando não sabem o que fazer em certas situações;
- Treine todos os funcionários que mantêm contato escrito ou verbal com os membros para serem educados e atenciosos;
- Descubra como você pode ajudar os membros a conhecerem todos os serviços que você oferece. O serviço é a chave para o sucesso.

Checklist de otimizando a receita das taxas de filiação

- A sua estrutura de cotas é transparente e os membros a consideram justa?
- A forma de cálculo que você utiliza pode ser verificada pelos membros?
- Os membros sabem quais serviços estão incluídos nas taxas, e quais estão ausentes?
- A sua fórmula permite o reajuste automático devido ao aumento dos custos?
- Grande parte da sua receita das cotas é gerada por uma pequena proporção dos seus membros?
- As empresas complexas pagam uma taxa justa – ou as atividades da empresa holding podem ocultar as companhias subsidiárias?
- Os serviços incluídos nas taxas são serviços que a maioria dos sócios aprecia e solicita?
- Você fornece incentivos para o pagamento antecipado?
- Você possui normas estabelecidas para os membros que ingressam e para os que se retiram da organização?
- O seu calendário de cobrança das cotas é adequado para o fluxo de caixa e para o planejamento financeiro?
- As federações pagam taxas justas?
- Você é capaz de determinar o perfil da sua composição de filiados que permite identificar as áreas de forças e as de fraquezas, em termos de representatividade?
- Você possui alguma estratégia de filiação, para aumentar a sua receita, que leve em consideração as áreas onde você já tem uma forte representação?
- Há alguma estratégia que vise ao aumento da filiação, considerando as áreas nas quais você é menos forte, do ponto de vista da representatividade?
- Você dispõe de algum método que lhe permita estudar as desistências de filiação e assegurar a manutenção dos membros em sua organização?

Seção 5

Gerando receitas por meio da prestação de serviços

Citação-chave

“O poder da sua marca está na sua predominância. É melhor possuir 50% de um mercado do que 10% de cinco mercados.”

*Al Ries
Presidente da Ries&Ries e autor de
“Positioning: The Battle for your Mind”*

Uma das poucas áreas relacionadas com as organizações de empregadores e sobre a qual, recentemente, tem surgido uma grande quantidade de trabalhos escritos, é a geração de receitas por meio da prestação de serviços. O interesse por essa área se deve, em grande parte, aos “três paradoxos da geração de recursos”, apresentados na seção 2. A essência do paradoxo 3 é que as organizações de empregadores precisam lucrar com os serviços prestados de modo a financiarem as atividades de lobby.

Para aqueles que iniciam a leitura nesta seção, o paradoxo 3 estabelece que:

Se a outra principal fonte de recursos das organizações de empregadores é a prestação de serviços, então elas precisarão obter lucro com esses serviços, a fim de financiarem as atividades de defesa de interesses. Para isso, a organização entrará em um ambiente onde terá que competir pelos negócios com advogados, consultores especializados e contadores. Dentro desse contexto, para ser bem-sucedida, a organização de empregadores deverá oferecer condições no mínimo iguais, ou talvez melhores, às do setor privado. Ofertas de preços reduzidos, baseadas em sua condição de organização “sem fins lucrativos,” não costumam representar vantagens estratégicas. A organização de empregadores deve encontrar um modo de identificar e explorar as áreas onde possa obter vantagens comparativas.

Vale a pena repetir aqui os dois conceitos relacionados à prestação de serviços, derivados do paradoxo mencionado acima:

A decisão de prestar qualquer serviço adicional deve ser fortemente guiada por interesses financeiros.

Os itens considerados na composição de recursos das organizações de empregadores, que não as cotas de filiação, devem ser rentáveis. Não faz sentido a prestação de serviços além daqueles considerados essenciais no contrato de filiação, a não ser que os valores cobrados por esses serviços sejam muito maiores que os custos.

É mais provável que se gere uma vantagem comparativa sustentável numa organização de empregadores do que nos seus concorrentes do setor privado.

Num mercado competitivo, as organizações de empregadores só poderão superar os profissionais especializados se forem capazes de identificar e explorar uma vantagem comparativa. O ponto-chave de diferenciação entre uma organização de empregadores e os seus concorrentes está associado à natureza da própria organização. A diferença entre os serviços será, inicialmente, derivada da posição privilegiada que a organização possui em decorrência da defesa de interesses dos seus membros ou do fato de ser uma boa negociadora para os empregadores, e do relacionamento que estabelece com seus componentes.

A presente seção está dividida em quatro partes: aproveitando os pontos fortes, melhores práticas -mostra os exemplos de serviços oferecidos hoje em dia por organizações de empregadores -, sondando o mercado e alternativas para a prestação de serviços.

Aproveitando os pontos fortes

Grande parte dos trabalhos escritos sobre a prestação de serviços em organizações de empregadores indica

que elas deveriam buscar as lacunas existentes no mercado, ou seja, essas organizações devem identificar os serviços que os seus membros gostariam de comprar e, então, fornecê-los. Para a maioria das organizações de empregadores, essa visão é muito simplista. As organizações de empregadores, por natureza, não são organismos empreendedores e que possuem um pessoal capacitado para identificar e ocupar os nichos do mercado. As organizações de empregadores apresentam objetivos muito específicos e, geralmente, oferecem os serviços no intuito de sustentar os princípios que fundamentam a sua própria existência. A maioria das declarações de missão das organizações de empregadores baseia-se na melhora do ambiente onde operam as empresas, mediante atividades de defesa dos interesses ou gestão de negociações coletivas em nome dos seus membros. Tendo em vista esses dois conceitos, individualmente ou combinados entre si, os membros devem considerar a prestação de serviços adicionais como algo positivo. E, por isso, a organização de empregadores encontra-se obrigada a aproveitar todas as vantagens que possui.

Tudo isso influencia, de forma considerável, a decisão sobre quais serviços oferecer. Além disso, demonstra que os pontos de partida são a missão da organização e os principais pontos fortes, e não apenas às consultas aos membros de forma aleatória para descobrir o que eles querem comprar. Após ter demonstrado ser uma excelente prestadora de serviços em determinada área, a organização poderá ampliar a sua oferta de serviços. O exemplo seguinte é baseado em fatos reais.

A abordagem de “aproveitando os pontos fortes existentes” indica que os parâmetros das melhores práticas deveriam ser cuidadosamente observados. O fato de uma organização de empregadores “A” ter sido capaz de criar uma série de programas de treinamento bem-sucedidos, oferecendo uma variedade de serviços que incluía desde treinamento de operários em segurança no trabalho, até cursos de MBA em horário parcial e em cooperação com uma universidade reconhecida, não significa que a organização de empregadores “B” possa começar a oferecer serviços simplesmente ao abrir um completo centro de treinamento. O fato de a organização de empregadores “C” obter sucesso supervisionando as normas de qualidade, não implica que esse seja um serviço indicado para a organização de empregadores “D”. A oferta de um serviço deve partir do lugar apropriado, ou seja, do reconhecimento dos pontos fortes da organização, e daí em diante.

Essas experiências foram empiricamente confirmadas por meio das pesquisas realizadas sobre os serviços solicitados às organizações de empregadores. Nas pesquisas anteriormente mencionadas, realizadas em 2003, foi questionado às empresas quais prestadores de serviços elas utilizavam na área de treinamento, relações empregatícias, gestão de recursos humanos, gerenciamento de serviços e assuntos financeiros.

De forma geral, a fonte mais comum de assessoramento e assistência externa são os “consultores”, seguidos pelos “advogados”. Ainda que os membros das organizações de empregadores utilizem muitos serviços externos,

Melhores práticas

Aproveitando os pontos fortes - passo a passo

Uma organização de empregadores criou uma série de cursos de treinamento a fim de atualizar os membros acerca do conteúdo e dos prováveis efeitos das novas leis que eles haviam apoiado. Após obter um *feedback* positivo por parte dos participantes dos programas, a organização achou viável seguir em frente e oferecer outros serviços dentro das áreas de sucesso – que, neste caso, seriam as áreas de auditoria e consultoria. Além disso, tendo sido reconhecida como uma excelente organização na área de treinamento, ela pôde realizar diversos cursos de treinamento em outros setores.

poucos deles são solicitados às próprias organizações de empregadores. Quando requeridos a organizações de empregadores, a área mais atendida é a de relações empregatícias. As únicas organizações que alcançaram uma posição dominante no mercado foram aquelas que funcionavam em países nos quais o sistema de negociações coletivas reservava um papel preponderante às organizações de empregadores. Excluindo esses países e aqueles nos quais o coletivismo não é algo tão importante, o campo das relações empregatícias é dominado por consultores e advogados. Afortunadamente, as organizações que asseguraram um nicho no mercado das relações trabalhistas foram capazes de tornarem-se bem-sucedidas nas áreas de treinamento e gestão de recursos humanos. Aquelas que não possuíam uma base forte foram significativamente menos exitosas. Parece que, na teoria e na prática, o ponto de partida para uma organização de empregadores é a identificação das dos seus principais pontos fortes. Esses pontos-chave variam de uma organização para outra, mas provavelmente incluem:

- **Capacidade de lobby** – desfrutar de uma posição privilegiada junto a legisladores proporciona uma capacidade especial de influência, o que possibilita acesso a informações privilegiadas e permite o de-

envolvimento de um alto grau de experiência nas áreas nas quais atuam;

- **Relações coletivas de emprego** – estabelecer relacionamentos com os empregadores e com os sindicatos, a fim de colocar a organização em posição de adquirir conhecimentos e competências; e
- **Filiação fiel** – manter uma grande base de filiação, pode oferecer à organização uma oportunidade para que ela aproveite os relacionamentos estabelecidos com os membros, baseados na confiança e no excelente nível da prestação de serviços.

Após aproveitar as oportunidades iniciais e explorar suas habilidades, a organização pode começar a se expandir e a investir em outras áreas de serviços.

O quadro a seguir fornece exemplos de serviços de primeira e segunda geração, decorrentes do reconhecimento e da exploração de um ponto forte inicial da organização. Os exemplos são baseados em casos concretos de organizações de empregadores que, atualmente, oferecem serviços de terceira geração construídos a partir da exploração e do aproveitamento contínuo dos seus pontos fortes.

PONTO-FORTE DA ORGANIZAÇÃO	PROPOSTA INICIAL DE SERVIÇO	OPÇÕES DE SERVIÇOS DE SEGUNDA GERAÇÃO	OPÇÕES DE SERVIÇOS DE TERCEIRA GERAÇÃO
CAPACIDADE DE LOBBY	Treinamento dos empregadores na assimilação do conteúdo e na aplicação de novas leis	Auditoria de análise e diagnóstico em áreas específicas; Consultoria para a aplicação de uma lei específica; Treinamento geral em legislação trabalhista.	Auditoria de diagnóstico em geral; Consultoria em estratégias de recursos humanos; Gestão de um programa de treinamento.
RELAÇÕES COLETIVAS DE EMPREGO	Conduzir negociações coletivas com vários empregadores	Conduzir a realização de pesquisas sobre remunerações e salários em geral	Criação de programas de remuneração e benefícios.
FILIAÇÃO FIEL	Oferecimento de descontos "membro a membro"	Negociação de vários tipos de descontos em benefício dos membros da organização	Utilização da lista de filiados como ferramenta comercial para fornecedores externos.

Exercício prático

Como um EXERCÍCIO PRÁTICO, você deveria considerar a missão, a estratégia e os pontos fortes de sua organização. Liste esses pontos fortes e considere todas as possibilidades de oferta de serviços de primeira, segunda e terceira geração.

Citação-chave

“Há sempre oportunidades para que os empresários tenham lucro, eles só precisam ser capazes de reconhecê-las e aproveitá-las”.

*J. Paul Getty
Empresário norte-americano
1892 – 1976*

Serviços atualmente oferecidos pelas organizações de empregadores

Muitas publicações apresentam listas de serviços que podem ser oferecidos por organizações de empregadores em forma de um verdadeiro cardápio. Geralmente, os serviços podem ser distribuídos nas seguintes grandes áreas:

- Assessoria;
- Consultoria;
- Fornecimento de informação;
- Treinamento;
- Representação;
- Representação legal; e
- Publicações.

Já foi mencionado nessa seção que, ao decidir quais serviços prestar, não basta uma simples observação do que outros fizeram com sucesso e copiá-los. Entretanto, tendo identificado os pontos fortes da organização que podem proporcionar maiores vantagens comparativas dentro do mercado, é útil observar o que fizeram outras organizações de empregadores em situações similares, e como as ofertas de serviços evoluíram com o passar dos anos.

As páginas a seguir contêm uma série de exemplos reais de serviços e o apoio publicitário utilizado por eles. Essa lista não pretende ser exaustiva, mas é instrutiva no sentido de mostrar como determinadas organizações de empregadores obtiveram sucesso em diversas áreas, apoiando-se em seus pontos fortes.

Melhores práticas

A Federação Jamaicana de Empregadores (JEF), a partir da sua experiência em relações trabalhistas, criou um excelente programa de treinamento e, com o passar do tempo, esse programa se tornou referência para a realização de treinamento nas mais diversas áreas. A capacidade de treinamento foi consolidada por meio da estruturação e da implementação de cursos de treinamento sob medida, para cada uma das empresas. Maiores informações podem ser obtidas em www.jamaicaemployers.com, de onde foram extraídos os exemplos apresentados a seguir.

- Utilizando as habilidades do Serviço ao Cliente para manter a vantagem competitiva;
- Habilidades de Liderança para Supervisores;
- Elementos Fundamentais da Gestão de Recursos Humanos;
- Gerenciamento de Documentos;
- Saúde e Segurança no Trabalho;
- Aperfeiçoando a Capacidade de Gestão dos Novos ou dos Futuros Gerentes;
- Administração eficiente dos Fundos de Pensão: O Papel do Administrador do Fundo de Pensões;
- Monitorando o Desempenho – Gerenciamento e Avaliação do Desempenho;
- Habilidades de comunicação para o pessoal da linha de frente;
- Compreendendo a legislação do trabalho;
- Relações Industriais;
- Gerenciamento de Inventários e Depósitos;
- Profissionais de Recursos Humanos Hoje: de Administrador a Estrategista;
- Os Novos Papéis da Atual Secretária;
- Capacidade de Gerenciamento e de Relacionamento Interpessoal do Administrador;
- Redação de Relatórios Técnicos;
- Gerenciamento de Compensações e Benefícios: Abordagem por Equipe/Desempenho;
- Habilidades de Apresentação e Comunicação para Gerentes e Supervisores;
- Como administrar a Negatividade no ambiente de trabalho;
- Lidando com prioridades concorrentes entre si no atual ambiente de trabalho.

Melhores práticas (cont.)

A JEF produz um calendário anual de treinamento, que compreende centenas de cursos e eventos. Como exemplo, apresentamos abaixo o calendário do mês de junho de 2004.

2	Subcontratação estratégica: O novo recurso para manter a vantagem competitiva Quem deveria assistir: gerentes <i>seniores</i> e executivos responsáveis pelas políticas de manufatura ou de serviços industriais, que tenham interesse em conhecer e explorar os benefícios da subcontratação: problemas e desafios.
3	Pensamento estratégico em treinamento e desenvolvimento: guia de sobrevivência do gerente de linha Quem deveria assistir: diretores e gerentes de linha que possuem responsabilidade funcional nos processos de treinamento e desenvolvimento.
8	Habilidades de comunicação para o pessoal da linha de frente Quem deveria assistir: supervisores, secretárias, recepcionistas, funcionários de escritórios, pessoal de segurança, recepcionistas de hotéis e pessoal responsável pelo atendimento aos hóspedes, caixas, vendedores e contadores.
8	Curso modular de relações industriais: (8/6 – 29/7) (Quintas e sextas-feiras à noite) Quem deveria assistir: diretores e gerentes de linha que possuem responsabilidade funcional nos processos de treinamento e desenvolvimento
15	Treinamento em assertividade para gerentes Quem deveria assistir: gerentes e profissionais experientes que desejem aperfeiçoar-se, melhorar suas capacidades de comunicação e adquirir habilidades em resolução de conflitos.
22	Comunicação multifuncional – Estratégias para a eficácia no trabalho Quem deveria assistir: todos que precisam relacionar-se com outras pessoas para o bom cumprimento de suas funções.
24	ASSEMBLÉIA GERAL ANUAL Apresentação da Pesquisa de Salários de 2004
29	Utilizando as habilidades do Serviço aos Clientes para manter a vantagem competitiva – Melhores Práticas Quem deveria assistir: gerentes responsáveis pelo Serviço ao Cliente, administradores, supervisores, representantes de vendas e de serviços ao cliente, e os gerentes e representantes de serviços locais.
30	Como conduzir uma análise eficaz das necessidades de treinamento Quem deveria assistir: profissionais de recursos humanos, instrutores, especialistas em descontos e todos aqueles responsáveis pela determinação das necessidades de treinamento em suas organizações.

Melhores práticas (cont.)

A Organização de Empregadores das Filipinas (ECOP) oferece uma grande variedade de serviços, porém, é mais reconhecida pela base de dados que o seu centro de pesquisas possui, criada para proporcionar informações e suporte ao seu programa de defesa de interesses empresariais. Obtenha mais detalhes em www.ecop.org.ph.

Uma fonte crítica de informações para os empresários

A ECOP proporciona materiais que processam e reúnem informações, no sentido de apoiar as políticas e assuntos da organização em foros do setor público e privado, e providenciar serviços diretos aos membros e aos empregadores em geral.

ESTUDOS E PESQUISAS

A ECOP fornece igualmente aos membros e aos não membros uma grande variedade de informações que podem ser obtidas gratuitamente e/ou por meio de preços competitivos, de tarifas especiais para os membros da ECOP, e ainda através de outros tipos de incentivos para os participantes das pesquisas.

Abaixo, segue uma lista das últimas pesquisas disponíveis:

- Pesquisa sobre os níveis de emprego para o primeiro, segundo e terceiro trimestre do ano 2002;
- Pesquisa Nacional sobre as Pequenas e Médias Empresas, 2003;
- Relatório da Pesquisa sobre os acordos de negociação coletiva, 2003;
- Pesquisa sobre a remuneração empresarial, 2003;
- Pesquisa sobre a remuneração empresarial, 2002.

Fornecendo informação relevante e atualizada

A ECOP possui diversos materiais informativos que abordam assuntos empresariais importantes. Esses materiais podem ser obtidos pelos membros e não membros, gratuitamente ou por meio de preços competitivos.

BIBLIOTECA ECOP

A Associação de Empregadores e Fabricantes de Nova Zelândia (EMA), membro da Associação Empresarial da Nova Zelândia⁷, desenvolveu uma série de descontos negociados com os fornecedores dos principais produtos e serviços requeridos pelas pequenas e médias empresas, sendo que estas não podem ordenar grandes pedidos e nem receber grandes descontos.

EMAdvantage: Um mundo de possibilidades!

EMAdvantage é o programa de fidelidade da EMA e representa uma rede de benefícios para os seus membros. Como membro da EMA, você pode receber o benefício de ofertas especiais numa grande variedade de produtos e serviços prestados por outros membros da EMA. Por meio desse programa, você também poderá impulsionar as suas vendas ao oferecer descontos e tarifas especiais a outros membros da EMA.

Conheça as atuais ofertas da EMAdvantage disponíveis em www.emadvantage.co.nz.

Se você ainda não é membro da EMA, é possível encontrar mais informações sobre como incorporar-se à nossa associação no site indicado acima.

Melhores práticas (cont.)**OS ÚLTIMOS ACORDOS DOS MEMBROS****Quer facilitar os seus negócios?**

Agora você pode utilizar as pesquisas profissionais disponíveis *online*, *marketing* via correio eletrônico e outros produtos exclusivos dos membros com tarifas especiais, graças à parceria entre a EMA e uSuite. Para maiores informações, visite o nosso *site*.

EMALife reduz o custo do seguro de vida! A EMA tem o orgulho de oferecer a menor cobertura em seguros de vida que você e os seus empregados podem adquirir.

Telecom Nova Zelândia oferece uma grande variedade de soluções de comunicação para ajudá-lo a cuidar do seu negócio.

Soluções essas que possuem o potencial de incrementar, de forma significativa, a rentabilidade, a produtividade e a lealdade, além de contribuírem para a melhora do serviço aos clientes.

A CBI, em sua sede em Londres (lugar onde realiza suas próprias conferências, programas de treinamento e reuniões), aproveita a sua localização central para oferecer um completo serviço de conferências.

CENTRO DE CONFERÊNCIAS DO CBI

Reunindo à sua localização privilegiada no West End o prestígio do nome CBI e um edifício facilmente reconhecido no horizonte londrino, o Centro de Conferências do CBI é um local único e ideal para a realização de uma grande variedade de eventos.

Em síntese, o centro oferece:

- Desconto de 10% nas tarifas para os membros do CBI;
- A localização num importante ponto de Londres: Center Point Tower;
- Sala de conferências para reuniões, discursos, apresentações e eventos televisados, com capacidade para 200 pessoas;
- Espaço para exposições, recepções e hospitalidade empresarial, com capacidade para até 325 pessoas;
- Sala de reuniões para 75 pessoas, que pode ser subdividida em salas para 25 pessoas;
- Sala de reunião adicional para 12 pessoas;
- A mais avançada tecnologia audiovisual;
- Várias opções de cerimonial, desde refeições leves durante o trabalho até bufês e refeições com qualidade de restaurante;
- Disponibilidade de tarifas por hora, noite ou fim de semana;
- Uma equipe experiente responsável pelos assuntos de segurança, em casos de atividades e participantes que requeiram esse tipo de serviço.

Melhores práticas (cont.)**Contatos**

Para conhecer a disponibilidade ou receber maiores informações, favor comunicar-se com etc venues, pelo telefone 020 7395 8096, ou por e-mail: cbi.centre@etcvenues.co.uk.

Para uma visita virtual, acesso à galeria de fotos, distribuição da planta-baixa e visualização da capacidade das mesas, acesse o site www.etcvenues.co.uk.

A organização de empregadores da República da Irlanda – IBEC, especializou-se na defesa da complexa legislação nacional e europeia no âmbito da saúde e da segurança no trabalho, a fim de oferecer aos seus membros uma ampla variedade de serviços, e apenas como uma amostra do seu pacote de serviços, que envolve atividades relacionadas às relações industriais e aos recursos humanos.

Gestão de recursos humanos e relações trabalhistas

O Serviço de Saúde e Segurança no Trabalho (OHS) presta assistência direta aos membros, no que diz respeito à criação e à manutenção de altos padrões de saúde e segurança no trabalho. O Serviço também provê informação e presta assessoria em todos os aspectos da legislação de segurança, dos acidentes de trabalho e dos melhores padrões de segurança e saúde no ambiente de trabalho. As assessorias e orientações são prestadas tendo em vista assuntos como prevenção de acidentes, processos por danos pessoais, preparação de normas de segurança, necessidades de treinamento e fontes de informações.

- Auditorias em segurança e saúde nas empresas e organizações;
- Auditorias especiais como de emissão de ruídos, segurança da maquinaria, manipulação de elementos químicos e outras;
- Cursos de treinamento de pessoal e de gerentes, realizados dentro da empresa, e elaborados sob medida para as suas atividades e necessidades;
- Cursos públicos de treinamento, destinados aos agentes e chefes de segurança, sobre primeiros socorros e sobre as novas leis e normas relacionadas à saúde e à segurança no trabalho;
- Seminários abertos ao público sobre temas de saúde e segurança;

Você pode solicitar um catálogo de serviços mais detalhado junto ao Serviço OHS do IBEC.

Suas perguntas respondidas

A unidade responsável publica, trimestralmente, a revista Saúde & Segurança– Suas perguntas respondidas⁸.

8 Revista Health & Safety – Your Questions Answered.

Melhores práticas (cont.)**Guia da IBEC sobre saúde e segurança no ambiente de trabalho**

Se você é funcionário, coordenador, gerente de primeira linha da área de segurança e saúde ou possui algum envolvimento com essas áreas, o Guia sobre Segurança e Saúde no Ambiente de Trabalho do IBEC⁹ é um instrumento essencial para o seu trabalho. A publicação é dividida em seis seções: visão geral sobre segurança e saúde, legislação de saúde e segurança, perigos de danos físicos, riscos para a saúde e assuntos editoriais. O Guia também dispõe de apêndices que oferecem uma lista da atual legislação sobre os temas abordados, além de vários formulários de grande utilidade.

Você pode baixar o Guia através do *site*, como documento *Adobe*, utilizando 113 Kb de espaço do seu computador.

Pôster

O **Pôster sobre Segurança e Saúde no ambiente de trabalho** contém informações sobre os principais elementos da legislação atual nessas áreas. Esse recurso fornece, aos empregadores e ao pessoal, acesso rápido às principais disposições legais, num formato de fácil compreensão.

Sondando o mercado

Após decidir quais são as suas áreas que possuem vantagens comparativas significativas, baseadas nos pontos fortes da organização, e identificados os serviços que você poderia oferecer, o próximo passo é estudar o mercado e a definição dos preços. A única maneira de se realizar essa tarefa é consultar os seus membros e testar o seu serviço. Diferentemente de muitas empresas que querem testar um novo serviço, você dispõe de um grupo fiel de membros que gostaria que sua organização fosse bem-sucedida. Se o trabalho preparatório for bem feito, pode ser relativamente fácil organizar grupos fo-

cais e, em seguida, realizar uma pequena enquete entre os membros sobre as opções de serviços disponíveis.

Se você quiser sondar o mercado de forma mais sofisticada, os parágrafos a seguir podem ser bastante úteis, na medida em que descrevem os principais métodos utilizados e suas vantagens e desvantagens. O conteúdo apresentado abaixo é uma adaptação do conjunto de instrumentos utilizados pelos pesquisadores da Associação Britânica de Pesquisas de Mercado¹⁰ (www.bmra.org.uk). Se você está pensando em contratar um serviço profissional, é uma boa idéia saber os prós e os contras das diferentes sugestões que poderia receber.

9 IBEC Guide on Occupational Safety and Health.

10 British Market Research Association.

Melhores práticas (cont.)**MÉTODOS PARA A COLETA DE DADOS**

Nas pesquisas de mercado, geralmente são utilizados os seguintes métodos:

- Enquetes pela Internet
- Pesquisas via correio
- Entrevistas presenciais
- Entrevistas telefônicas
- Coleta de dados por meio de mídia eletrônica
- Painéis de especialistas
- Grupos focais

ENQUETES PELA INTERNET

A pesquisa realizada via Internet simplifica, facilita e torna eficaz a coleta de dados na rede. As enquetes eletrônicas interativas podem ser dirigidas a grupos específicos ou englobar todos os usuários da rede. As pesquisas podem ser realizadas em vários idiomas, os resultados são rápidos e o custo da coleta de dados é mínimo.

Vantagens	Desvantagens
Custo moderado. Os custos da coleta de dados são mínimos.	Amostra não representativa do universo a ser pesquisado. Enquanto um número crescente de pessoas tem acesso a Internet ou usa serviços online, muitos ainda não o fazem. Aqueles que não possuem acesso à rede não podem estar representados nas pesquisas.
Rapidez. Permite a coleta rápida das respostas de um grande número de entrevistados.	Falta de resposta. É mais fácil ignorar uma pesquisa online do que uma pesquisa por telefone. As pessoas podem olhar e decidir não completar a pesquisa.
Não é indiscreta. Os entrevistados podem responder como lhes convém.	Segurança. Se a pesquisa revela informações confidenciais, ela fica mais exposta aos concorrentes do que uma entrevista por telefone.
Acesso. Entrevistados especiais ou difíceis de serem encontrados podem ser contatados.	

PESQUISAS VIA CORREIO

Uma enquete via correio envia os questionários aos destinatários através dos serviços postais. O questionário pode ser em papel, CD ou ainda pode ser encaminhado por meio de fax aos participantes. O destinatário preenche o questionário e o manda de

volta. As enquetes enviadas pelo correio muitas vezes incluem algum favor ou pagamento, como forma de incentivo para que as pessoas as respondam.

Para o seu conhecimento, o Guia II desta coleção, que trata da Estratégia nas organizações de empregadores, contém um exemplo de uma enquete desse tipo.

Vantagens	Desvantagens
Custo: Mandar via correio um conjunto de questionários, em geral, é o modo mais barato de se realizar uma pesquisa. Visual: por meio do correio é possível mandar imagens, desenhos ou gráficos. Algumas vezes eles são úteis para explicar ou demonstrar os conceitos que estão sendo investigados pela pesquisa. Podem executar algumas tarefas complexas: Em pesquisas via correio é possível mandar listas ordenadas por prioridade ou itens classificados por ordem de importância.	Baixo índice de respostas: Mesmo havendo maneiras de se estimular a resposta, geralmente menos de um em cada cinco questionários enviados por correio são completados e devolvidos. Os resultados também podem ser parciais já que é possível se selecionar apenas os que respondem. É um meio limitado para a elaboração de perguntas que necessitam de certo desenvolvimento ou que não tenham orientação. Esses tipos de perguntas são difíceis de serem feitas, e, assim, a qualidade das informações pode ser comprometida. Devolução: O retorno pelo correio pode demorar semanas ou meses. As pesquisas por telefone podem ser completadas em dias, ou mesmo em horas. Dúvidas quanto às qualificações da pessoa que responde: Quem realmente respondeu o questionário? Um funcionário qualquer ou a secretária, ao invés do executivo ao qual estão subordinados? Exposição frente aos concorrentes: Deve-se levar em consideração, cuidadosamente, nos casos em que se investigam conceitos novos ou confidenciais. Se o seu concorrente tem acesso ao seu questionário, ele pode copiar a sua enquete, enviar cópias para um grupo similar e processar os resultados. Ou, pelo menos, ele poderá conhecer o que você está averiguando. Limitações das informações: Muitos questionários retornam com respostas dúbias ou incompletas. Estas não podem ser provadas e nem esclarecidas. A medida mais comum, utilizada nesses casos, é o descarte parcial. Restrições de tamanho: A falta cuidados especiais, como incentivos ou contatos prévios por telefone, faz com que, geralmente, os questionários extensos não sejam respondidos. Da mesma maneira, os questionários que parecem grandes ou complexos tendem a reduzir os índices de respostas.

ENTREVISTAS PRESENCIAIS

Os pesquisadores podem reunir os dados por meio da realização de entrevistas presenciais. À medida que as

perguntas vão sendo respondidas, o pesquisador anota as respostas no questionário, as salva no computador ou apenas grava a entrevista.

Vantagens	Desvantagens
Pessoalmente: O entrevistado pode ver o pesquisador e ser visto por ele. Essas interações podem ser úteis para gerar empatia e estimular a cooperação e a franqueza. Profundidade ou duração da entrevista: uma entrevista com duração de uma hora no escritório do entrevistado é cara, mas geralmente agradável para ele. Uma entrevista com duração de uma hora, por telefone, pode ser muito entediante. As perguntas de sondagem ou complexas costumam ser mais fáceis de serem feitas pessoalmente. Mostrar e explicar: Pode ser usada uma grande variedade de recursos visuais - demonstrações, catálogos, vídeos e telas de computador.	Caro: Ainda que se observe algum retorno desse método de pesquisa, as entrevistas presenciais estão em extinção, principalmente por causa do seu elevado custo, quando comparadas às entrevistas por telefone. Controle de qualidade: supervisionar uma entrevista pessoal é mais difícil do que monitorar entrevistas telefônicas. Processo lento: Em geral, se gasta mais tempo para encontrar os entrevistados. Menor índice de anonimato: Na realidade, alguns assuntos mais delicados podem ser melhor investigados por telefone do que pessoalmente. Quando a entrevista é realizada cara a cara, pode existir mais pressão em se dar uma resposta convencional ou socialmente aceita.

ENTREVISTAS TELEFÔNICAS

O telefone tem se mostrado um importante recurso no processo de coleta de dados. Os sistemas de computação e a disponibilidade de listas atualizadas de candidatos que cumprem os critérios específicos melhoraram a seleção dos entrevistados. Nesse método de coleta de dados, o entrevistador registra as respostas no questionário ou no computador. Periodicamente, são desenvolvidas

novas formas de entrevistas telefônicas automáticas. A entrevista telefônica qualitativa, também chamada entrevista executiva, diz respeito a uma discussão estruturada, porém, mais aberta. O entrevistador utiliza um guia para orientar a entrevista e garantir que os tópicos importantes sejam abordados. No entanto, o entrevistador também pode reunir determinadas perguntas apenas para confirmar ou esclarecer as respostas recebidas, e obter informações mais detalhadas.

Vantagens	Desvantagens
Rapidez: As entrevistas telefônicas podem ser efetuadas de maneira rápida. Uma grande central telefônica pode realizar muitas entrevistas, em um curto espaço de tempo. Custo moderado: A entrevista por telefone é mais barata do que a realizada pessoalmente, porém, mais cara do que os questionários enviados por correio. Mais pessoal: O telefone possui determinadas características de uma entrevista realizada cara a cara. As qualificações dos entrevistados podem ser garantidas, as respostas podem ser confirmadas e esclarecidas, e os questionários completados. A empatia também gera maior cooperação. Confidencial. É fácil manter em sigilo o nome do patrocinador ou até mesmo a origem geográfica da pesquisa. Controle de qualidade. Permite a supervisão atenta do processo de entrevista, através de um acompanhamento sem interferência.	Limitação da duração. Dependendo do assunto e dos destinatários, as entrevistas por telefone, com duração superior a 30 minutos, podem ser difíceis ou até mesmo impossíveis. Sem apoio visual. Mesmo que algumas vezes se possam combinar técnicas (como mandar gráficos que esclarecem os conceitos e fazer as perguntas por telefone), geralmente não é possível dispor de recursos visuais, demonstrações ou outros apoios práticos. Barreiras à cooperação. Devido à expansão do telemarketing e das entrevistas por telefone, a cooperação dos entrevistados pode se tornar problemática. As novas tecnologias, como os identificadores de chamadas, podem aumentar as dificuldades.

COLETA DE DADOS POR MEIO DE MÍDIA ELETRÔNICA

É uma técnica recente que se aplica a alguns mercados. Envia-se aos entrevistados, via correio, um disquete de computador, ou qualquer outro tipo de mídia, contendo

um questionário programado. Os entrevistados respondem às perguntas na tela do computador e devolvem o disquete com o questionário preenchido. Geralmente, é necessária uma ligação telefônica prévia para confirmar se o destinatário dispõe do equipamento necessário para responder às perguntas.

Vantagens	Desvantagens
Um método interessante para os participantes: Enquanto for novidade, a maioria dos usuários de computadores desfrutam desse tipo de entrevistas. Os índices de cooperação e de resposta chegam a 80%. Adequado para questionários extensos: A mídia eletrônica é uma boa opção quando se necessita de uma entrevista longa. Algumas questões podem ser respondidas mais rapidamente num computador do que por telefone. Adequado para pesquisas com desenho especial: As técnicas de pesquisas mais sofisticadas são beneficiadas pelo uso do computador.	Requer equipamento: Alguns participantes podem carecer das habilidades ou do equipamento para efetuar o questionário. Essa técnica é mais adequada para mercados técnicos ou empresariais. Demora do processo: Uma vez que é preciso telefonar, enviar, completar e devolver o questionário, o processo pode demorar algumas semanas a mais do que a entrevista telefônica. Risco de segurança: Apesar das proteções, um especialista poderia copiar o seu questionário e mandá-lo para um concorrente, como qualquer questionário impresso enviado pelo correio. Algumas pessoas podem se sentir inibidas a participarem devido à possibilidade de transmissão de vírus para o computador. Mais caro: Por causa da quantidade de etapas envolvidas, a pesquisa via mídia eletrônica pode ser mais cara do que aquelas que utilizam os métodos diretos.

PAINÉIS DE ESPECIALISTAS

Geralmente, os painéis são formados por grupos de pessoas que prestam informações periodicamente. As perguntas normalmente estão focadas em assuntos como comportamento dos consumidores, suas intenções e seus conhecimentos sobre as campanhas publicitárias.

Em alguns casos, os painéis se formam simplesmente a fim de se consolidar um grupo qualificado de participantes, que obtenha respostas rápidas sobre as preferências dos consumidores ou sobre o desenvolvimento de um novo produto. Eventualmente, um grupo de comerciantes pode prestar informações sobre vendas e níveis de estoque, e ainda opinar sobre as tendências do mercado.

Vantagens	Desvantagens
Acesso fácil e permanente: Os painéis oferecem acesso imediato e contínuo às informações. Uma vez que os participantes são pré-recrutados, os pesquisadores têm à sua disposição um grupo seletivo para opinar sobre mudanças nas preferências de produtos ou na percepção de determinada indústria. E, como este grupo pode voltar a ser convocado, é possível verificar a evolução das mudanças. Menores custos: Os painéis de especialistas oferecem a oportunidade de desenvolvimento de uma visão do mercado contínua e de longo prazo, com baixos custos e sem a necessidade de se efetuar várias pesquisas sucessivas. Enquetes mais curtas: Os participantes estão familiarizados com o processo e possuem conhecimentos sobre o produto ou o assunto abordado.	Condicionamento do grupo: Uma das dificuldades em se utilizar um painel de especialistas é assegurar que o grupo continua sendo representativo do mercado e que os participantes não se converteram em críticos profissionais. Por isso, os participantes devem ser substituídos periodicamente.

GRUPOS FOCAIS

As pesquisas baseadas em grupos focais utilizam as discussões suscitadas no grupo para investigar determinado assunto. Um grupo de oito a quatorze participantes é recrutado para cada sessão. Em geral, são formados dois ou mais grupos focais para determinar qual deles apresenta resultados consistentes e, conseqüentemente, confiáveis. Os grupos podem ser convocados em diferentes regiões do país, a fim de se equilibrar ou minimizar distorções de origem geográfica. Às vezes, os grupos focais são conduzidos por meio de teleconferência. Os grupos também podem ser orientados *online*. As discussões podem durar de 30 minutos até 2 horas e meia, podendo chegar a 3 horas e meia. Esses grupos são conduzidos por um ou dois pesquisadores (ou moderadores). Durante o processo de discussão, realiza-se um conjunto de

perguntas específicas. Os moderadores escutam atentamente às respostas e as complementam com perguntas que lhes permitam conhecer os conceitos, os comportamentos e as crenças subjacentes. Posteriormente, as discussões são analisadas para determinar as opiniões, percepções, reações e os pontos de concordância ou de discordância entre os participantes. Os grupos focais tradicionais sob a direção de apenas um moderador contam com sessões mais curtas e com menos participantes do que os grupos que possuem dois moderadores. O uso de dois moderadores é mais adequado para o debate de assuntos complexos, relacionados aos mercados técnicos ou que envolvem uma logística complicada. A principal característica dos grupos com dois moderadores é a interação mais intensa e profunda entre os moderadores e os participantes do grupo.

Vantagens	Desvantagens
Profundidade: Os grupos focais fornecem informações que não podem ser obtidas por nenhuma outra maneira. Os participantes não só discutem as suas próprias opiniões, mas também têm oportunidade de reagirem às idéias dos demais. O intercâmbio de idéias gerado no grupo focal proporciona uma dinâmica poderosa, ausente na entrevista presencial. Prático: Oferece a oportunidade de se realizar uma pesquisa ampla e direta. Torna-se possível testar produtos, examinar conceitos e observar reações. Resultados imediatos: Reuniões entre os moderadores e os clientes, posteriores às sessões dos grupos focais, podem gerar percepções comuns e reduzir o risco do predomínio de uma opinião ou de conclusões prematuras.	Uso indevido: Frequentemente, existe a tentação em se considerar os resultados de um grupo focal como substituto dos dados existentes de uma pesquisa. A pesquisa realizada através dos grupos focais investiga os tipos de comportamento e as motivações, e não a sua freqüência na população. Má interpretação: Inclusive para os pesquisadores experientes, pode ser um desafio determinar quais dos descobrimentos podem ser generalizados a partir do estudo de um grupo focal. Dinâmica de grupo mal dirigida. Dirigir grupos focais exige habilidades, discernimento e experiência. Nem todas as pessoas podem ser moderadores.

Alternativas para a prestação de serviços

Muitos dos serviços mencionados anteriormente exigem um alto grau de qualificação profissional para serem executados. Alguns serão facilmente observados dentro de uma organização de empregadores tradicional, mas dificilmente poderão ser nelas encontrados os serviços de segunda ou de terceira geração. Muitas vezes, alguns serviços podem ser proporcionados pelo próprio pessoal da organização. No entanto, em geral,

se limitam à elaboração de relatórios, cursos de treinamento, conferências e alguns trabalhos de assessoria e de consultoria. Então, como uma pequena organização de empregadores, com recursos limitados e com pessoal sobrecarregado de trabalho, faz para desenvolver e prestar serviços de excelência?

Geralmente, a organização recorre a especialistas mediante o pagamento de honorários (subcontratação) ou propõe a eles determinada participação nos lucros (as-

sociação). Ambas as formas de compensação proporcionam a incorporação de habilidades que não existiam dentro da organização, ou porque não eram necessárias de forma permanente ou porque eram muito caras.

A associação é mais comum em organizações maiores, e a contratação é mais freqüente no caso de pequenas empresas ou mesmo no caso de consultores individuais. Por outro lado, as vantagens e desvantagens da associação em relação à subcontratação consistem no fato de que os riscos e os lucros são compartilhados – quanto maior o risco, maiores chances para a consolidação da associação. Geralmente, os especialistas possuem grandes interesses em trabalharem em associações ou

mediante contratos de parceria com as organizações de empregadores, já que estas proporcionam acesso a empresas, o que seria caro ou difícil de se concretizar por outros meios. Os honorários ou a participação nos lucros devem considerar o valor que a sua organização atribui a essa associação.

Se for permitido que um profissional externo represente a sua organização em eventos importantes, é preciso garantir que esse funcionário possua certa experiência, seja íntegro e de peso. Lembre-se que, nessa associação, o seu parceiro ou o profissional externo representa a sua organização e influencia na sua reputação tanto quanto qualquer outro funcionário da sua própria organização.

Checklist de gerando receitas por meio da prestação de serviços

- Você pode enumerar os pontos fortes sobre os quais se fundamentam a prestação de serviços da sua organização?
- Todos os serviços prestados por você são coerentes com a missão e com os objetivos da sua organização?
- Todos os seus serviços são rentáveis?
- Você possui, no que se refere à prestação de serviços, uma estratégia de longo prazo que tenha a intenção de explorar serviços de segunda e de terceira geração nas áreas em que a sua organização tem vantagens competitivas?
- Você dispõe de alguma metodologia para analisar quais serviços, oriundos dos pontos fortes, serão mais comercializados ou rentáveis?

Atualmente você utiliza subcontratação ou associação para prestar serviços?

- Você está seguro de que seus parceiros de negócios fortalecerão a reputação da sua organização?

Seção 6 Fontes alternativas de geração de recursos

Além das taxas de filiação dos membros e da prestação de serviços, existem outras fontes geradoras de recursos para as organizações de empregadores. Como essas fontes alternativas estão vinculadas a situações particulares, normalmente não se pode depender delas como fontes permanentes de recursos, ainda que representem grandes quantias de capital. Os exemplos dessas fontes alternativas de financiamentos incluem as taxas dos patrocinadores e dos apoiadores, propagandas em revistas e publicações, herança de antigos membros, subsídios externos ou recursos provenientes de projetos.

As organizações de empregadores utilizam todas as fontes geradoras de recursos descritas brevemente a seguir, seja de forma ampla ou restrita.

Taxas de patrocinadores e de apoiadores

Os patrocinadores podem ajudar a custear conferências, publicações e ativos fixos, como computadores, aparelhos de televisão e *sites*. A organização de empregadores que aceita recursos de um patrocinador ou contribuições desse tipo, deve assegurar-se de que a credibilidade da organização será fortalecida pela associação com a empresa patrocinadora, e não prejudicada. Geralmente, a empresa patrocinadora paga uma quantia em dinheiro ou oferece um produto ou serviço em troca do acesso às listas de correio da organização ou de publicidade em conferências, instalações ou publicações.

Quando se trata de eventos ou publicações de maior relevância, as organizações costumam classificar o grupo de patrocinadores em categorias que reflatam o apoio concedido por cada um deles, como: *Platinum*, *Gold*, *Silver*, dentre outras. Uma organização de empregadores que ofereça oportunidades de patrocínio deve ter o cuidado para que elas sejam justas. Se a mesma oportunidade é oferecida a todos os membros, nenhum deles pode alegar favoritismo.

Os recursos recebidos de apoiadores possuem alguns aspectos similares aos provenientes do patrocínio, mas precisam ser manejados com mais cuidado ainda! O apoio de determinado grupo requer que a organização de empregadores recomende aos membros o uso de um produto ou serviço oferecido por ele. Avaliar a qualidade do produto ou do serviço e as dificuldades de se lidar com os interesses concorrentes dos membros é ainda mais importante. Por isso, é recomendável que as organizações só firmem acordos ou compromissos de apoio após um amplo e cuidadoso exame dos elementos envolvidos.

Da mesma maneira, mas apresentando uma problemática ainda menor que os recursos provenientes dos apoios, existem os recursos recebidos por organizações de empregadores que negociam descontos para os membros com importantes fornecedores de produtos ou serviços. Normalmente, os descontos são oferecidos aos membros da organização de empregadores, mas a própria organização recebe uma porcentagem sobre as receitas adicionais geradas pelos membros. Esse tipo de sistema não exige que os membros ou os terceiros sejam tratados de forma seletiva.

Publicidade

Não é de se estranhar o fato de que o preço de muitos jornais e revistas não seja suficiente para cobrir seus custos de produção e distribuição. De fato, existem muitos exemplos das chamadas “páginas gratuitas” (*freesheets*) que funcionam como espaços destinados à publicidade. O mesmo ocorre com os *sites* de organizações populares. A organização de empregadores deve buscar recuperar uma parte ou o todo do custo de produção e de distribuição da sua revista ou *site*, vendendo os espaços reservados à propaganda para os membros e os não membros.

Passo a passo e a preços moderados, você é capaz de administrar a oferta do espaço publicitário para as em-

presas-membro. Tendo em vista uma perspectiva mais ampla, é importante saber que há no mundo inteiro diversas agências especializadas na venda de espaços publicitários disponíveis no meio impresso ou eletrônico.

Heranças

Uma herança é definida como “a doação de um bem pessoal por meio de um testamento”. Às vezes, as heranças são apenas quantias de dinheiro deixadas sob custódia, onde os recursos gerados pelo capital ficam à disposição da organização para uso geral ou para um propósito específico. Os espólios são muito comuns em estabelecimentos de caridade ou de educação, e muitos deles possuem guias sobre as heranças em seus *sites*. Se você possui interesse em lidar com heranças ou está pensando em incluir uma oferta no seu *site*, você deveria visitar algum desses estabelecimentos.

Tente este: http://www.oxfam.org.uk/what_you_can_do/give_to_oxfam/legacy/how.htm#3.

Subvenções

Existe uma variedade de subvenções do tipo “cooperação técnica” disponível em organizações como o Banco Mundial, bancos de desenvolvimento regionais, OIT, União Europeia, organizações especializadas e fundações privadas.

Para garantir um auxílio desse tipo, é preciso, primeiramente, estudar o mercado e identificar os potenciais doadores, suas preferências, características e os requisitos por eles impostos. Muitos das organizações financiadoras possuem áreas nas quais se concentram de forma exclusiva, como, por exemplo, desenvolvimento sustentável, infância, pequenas empresas, jovens empresários, etc. Você deve ter o cuidado de conciliar os potenciais financiadores com as prioridades estratégicas e o posicionamento político da sua organização.

Antes de se empenhar na tarefa de encontrar, fazer uma solicitação e obter uma subvenção, deve-se observar que os auxílios financeiros para projetos estão condicionadas à sua execução completa e bem-sucedida, e geralmente envolvem a elaboração de relatórios complexos. A subvenção não é gratuita. Só aceite recursos se os objetivos do doador e do projeto são coerentes com os seus próprios e trarão benefícios para os seus programas de trabalho. É fácil cair na armadilha de buscar grandes subvenções somente por interesses financeiros. Raramente se lucra com as subvenções externas. Além disso, esse tipo de proposta pode desviar a organização do seu curso e fazê-la perder de vista as suas reais prioridades.

Pode-se ainda obter consultoria sobre subvenções e doadores, especificamente para organizações de empregadores, no Escritório de Atividades para os Empregadores da OIT, no Centro de recursos da organização de empregadores na UNICE (União das Confederações de Indústrias e de Empregadores da Europa) e em organizações como “*The Foundation Center*”, que publica um guia e um índice de subvenções para os doadores dos Estados Unidos (www.fdncenter.org). Esses serviços são cobrados, mas oferecem uma grande quantidade de informações e orientações, por meio de uma taxa relativamente acessível.

Apoio estatal

Em alguns países, o Estado oferece apoio financeiro a determinados agentes sociais, como as organizações de empregadores, mediante tratamento fiscal diferenciado ou subsídios diretos. Em princípio, não há nenhum problema no fato de as organizações de empregadores aproveitarem as oportunidades de receberem recursos do governo. No entanto, é preciso lembrar que o papel fundamental das organizações de empregadores é negociar com o governo em nome das suas empresas-membro. Por isso, deve ficar claro, tanto para o governo como para os membros, que o ingresso de recursos estatais não altera as opiniões e nem os comportamentos da organização.

Checklist das fontes alternativas de geração de recursos

- Você recebe recursos de patrocinadores e apoiadores?
- Os acordos firmados estão disponíveis, em igualdade de condições, para todos os seus membros?
- Todos os seus acordos de patrocínio e de apoio contribuem positivamente para a imagem da sua organização?
- Você inclui publicidade nas suas publicações e/ou no seu *site*?
- Você já considerou a possibilidade de estimular as heranças como fontes geradoras de recursos a sua organização?
- A sua organização recebe subvenções externas?
- As subvenções recebidas em cada área são coerentes com a missão e os objetivos fundamentais da sua organização?
- Os seus procedimentos contábeis e financeiros são adequados para atender às informações requeridas pelos doadores?

Seção 7

Coletânea das *checklists*
sobre geração de recursos

A reunião de todas as *checklists* numa única seção é de grande utilidade, especialmente quando se considera cada *checklist* como um instrumento que facilita a contabilização dos acordos existentes, a fim de se verificar as áreas que podem ser melhoradas dentro da sua organização. Você pode fazer isso de duas maneiras. Tendo lido todo o guia, você pode desejar conhecer a situação da sua organização em relação à questão da geração de recursos. Se você completou as *checklists* à

medida que lia o guia, é possível que agora você possa verificar a atual posição da sua organização. A outra forma de conhecer melhor a sua organização está disponível nesta seção. Você pode utilizar a coletânea das *checklists* como se fosse um questionário completo para os gerentes de alto escalão da sua organização, a fim de ajudá-los a avaliar se as suas considerações a respeito da geração de recursos nas organizações de empregadores são adequadas ou não.

Checklist da organização de empregadores e a geração de recursos

- Você pode determinar com precisão se a sua estratégia de filiação se baseia na maximização de recursos ou na garantia da representatividade?
- Você tem uma posição clara sobre a questão de os trabalhos de lobby serem ou não financiados pela prestação de serviços?
- Você adota um critério exclusivamente comercial para fixar os preços dos serviços, ou seja, eles necessariamente têm que gerar lucros?
- Os beneficiários sem custo representam um problema sério para a sua organização?
- Você tem uma idéia clara das fontes de vantagens comparativas para a sua organização na prestação de serviços, diante dos seus concorrentes do setor privado?

Checklist de compreendendo a atual composição de recursos

- Você sabe exatamente qual proporção da sua receita deriva das taxas de subscrições, dos serviços prestados e de outras fontes?
- Você acredita que a sua atual composição de recursos é adequada?
- Você acredita que a sua atual composição de recursos é sustentável em longo prazo?
- Você pode listar de onde provém a sua receita das taxas de subscrição, por setor e por tamanho da empresa?
- Você sabe quais são os custos anuais da sua organização com a prestação dos serviços incluídos na filiação?
- A receita gerada pelas taxas de subscrição cobre os custos dos serviços incluídos nos acordos de filiação?
- Você sabe quanto custa cada um dos seus serviços prestados (além daqueles incluídos na filiação) e se os serviços adicionais geram lucros?
- Você pode indicar a origem e a quantidade de recursos recebidos, além das subscrições e da prestação de serviços?

Checklist de otimizando a receita das taxas de filiação

- A sua estrutura de cotas é transparente e os membros a consideram justa?
- A forma de cálculo que você utiliza pode ser verificada pelos membros?
- Os membros sabem quais serviços estão incluídos nas taxas, e quais estão ausentes?
- A sua fórmula permite o reajuste automático devido ao aumento dos custos?
- Grande parte da sua receita das cotas é gerada por uma pequena proporção dos seus membros?
- As empresas complexas pagam uma taxa justa - ou as atividades da empresa holding podem ocultar as companhias subsidiárias?
- Os serviços incluídos nas taxas são serviços que a maioria dos sócios aprecia e solicita?
- Você fornece incentivos para o pagamento antecipado?
- Você possui normas estabelecidas para os membros que ingressam e para os que se retiram da organização?
- O seu calendário de cobrança das cotas é adequado para o fluxo de caixa e para o planejamento financeiro?
- As federações pagam taxas justas?
- Você é capaz de determinar o perfil da sua composição de filiados que permite identificar as áreas de forças e as de fraquezas, em termos de representatividade?
- Você possui alguma estratégia de filiação, para aumentar a sua receita, que leve em consideração as áreas onde você já tem uma forte representação?
- Há alguma estratégia que vise ao aumento da filiação, considerando as áreas nas quais você é menos forte, do ponto de vista da representatividade?
- Você dispõe de algum método que lhe permita estudar as desistências de filiação e assegurar a manutenção dos membros em sua organização?

Checklist de gerando receitas por meio da prestação de serviços

- Você pode enumerar os pontos fortes sobre os quais se fundamentam a prestação de serviços da sua organização?
- Todos os serviços prestados por você são coerentes com a missão e com os objetivos da sua organização?
- Todos os seus serviços são rentáveis?
- Você possui, no que se refere à prestação de serviços, uma estratégia de longo prazo que tenha a intenção de explorar serviços de segunda e de terceira geração nas áreas em que a sua organização tem vantagens competitivas?
- Você dispõe de alguma metodologia para analisar quais serviços, oriundos dos pontos fortes, serão mais comercializados ou rentáveis?
- Atualmente você utiliza subcontratação ou associação para prestar serviços?
- Você está seguro de que seus parceiros de negócios fortalecerão a reputação da sua organização?

Checklist das fontes alternativas de geração de recursos

- Você recebe recursos de patrocinadores e apoiadores?
- Os acordos firmados estão disponíveis, em igualdade de condições, para todos os seus membros?
- Todos os seus acordos de patrocínio e de apoio contribuem positivamente para a imagem da sua organização?
- Você inclui publicidade nas suas publicações e/ou no seu *site*?
- Você já considerou a possibilidade de estimular as heranças como fontes geradoras de recursos a sua organização?
- A sua organização recebe subvenções externas?
- As subvenções recebidas em cada área são coerentes com a missão e os objetivos fundamentais da sua organização?
- Os seus procedimentos contábeis e financeiros são adequados para atender às informações requeridas pelos doadores?

Seção 8 O que dizem os *experts* em ciências empresariais

Contribuição de Stephen Lee, Professor do Henley Management College, Reino Unido.

Essa seção oferece alguns dos conceitos fundamentais e idéias contidas na bibliografia acadêmica sobre o gerenciamento das relações com os clientes, no âmbito das associações profissionais e sem fins lucrativos.

Geração de recursos nas organizações de empregadores: Um desafio especial

Construir e manter um grande fluxo de recursos dentro das organizações de empregadores é um desafio especial e maior, se comparado à geração de recursos no âmbito das organizações comerciais. Nestas, a maximização dos recursos está intimamente relacionada ao cumprimento da missão e à sustentabilidade do negócio em longo prazo e, na realidade, representa a própria razão de ser do negócio.

Diferentemente, o cumprimento da missão de uma organização de empregadores raramente será condicionado à maximização dos recursos. Para as organizações de empregadores, assim como para as sem fins lucrativos, a geração de recursos é apenas um meio para se alcançar determinado fim; nunca o fim em si mesmo.

De modo perverso, o excesso de dependência da maximização de recursos administrados indevidamente pode gerar conseqüências negativas para a organização de empregadores, tanto no seu interior como no seu ambiente externo. Externamente, que se observa é que alguns grupos de interessados diretos podem migrar para organizações de empregadores que demonstrem possuir menos interesses comerciais, e, internamente, essas conseqüências negativas podem ser traduzidas em conflitos interdepartamentais sobre a divisão dos recursos entre a prestação de serviços comerciais e as prioridades do lobby.

Além disso, ao contrário do setor comercial, no âmbito das organizações sem fins lucrativos, que engloba os princípios legais e normativos da maioria das organizações de empregadores, é necessário que se justifique racionalmente o desvio dos limitados recursos da prestação de serviços e das atividades de *lobby* para a geração de receitas. Também é preciso sobrepor-se a poderosos adversários internos.

Por isso, deve-se ter muito cuidado ao planejar, executar e avaliar as campanhas de venda e de *marketing*.

As pesquisas demonstram que, muitas vezes, os aspectos não comerciais da organização, associados ao cumprimento da missão, contribuem para a falta de compreensão do processo de geração de recursos. Apesar disso, é necessário apoiar o cumprimento da missão da organização perante o Conselho Diretor e os níveis gerenciais elevados. Deixar que essa incompreensão persista pode conduzir a uma inadequada alocação de recursos por parte das organizações, o que impossibilita o gerenciamento eficaz da geração de recursos. Há sempre o risco de se entrar num eterno ciclo de cinismo, seguido pelo fracasso na captação de recursos em um nível adequado.

Os gerentes devem encontrar um equilíbrio entre satisfazer as necessidades de curto prazo dos membros e de outros públicos, geradores de recursos, e assegurar que a legitimidade da organização em geral não fique comprometida devido a um possível desvio da missão principal ou a um impacto negativo na sua reputação.

A necessidade de conhecer e entender os seus clientes

Os membros, clientes que escolhem usar os produtos e serviços das organizações de empregadores, e aquelas instituições que proporcionam fundos de recursos adicionais para a organização, todos devem ser considerados clientes da organização, sendo que cada um é

motivado por necessidades diferentes e respondem a diferentes tipos de benefícios.

Para entender e conhecer efetivamente o que os membros e outros clientes consideram valioso nos seus relacionamentos com as organizações de empregadores, é importante que nos focalizemos mais nas necessidades **deles** do que em impor nossas próprias idéias e preocupações sobre suas carências.

O conceito de **orientação para o mercado**, desenvolvido por Kohli e Jaworski (1990), permite que os responsáveis pela geração de recursos alcancem seus objetivos por meio da concentração da atividade inicial de *marketing* em torno de um acordo que promova o desejo de um cliente e de um concorrente, e, ainda, através do desenvolvimento da coordenação interna e interfuncional de toda o *marketing* e da área responsável pela inteligência cliente/concorrente.

O **foco no cliente** exige que a organização entenda as necessidades e os interesses dos seus clientes, de maneira que possa desenvolver valor adicional aos produtos e serviços que oferece a eles. Em organizações de empregadores onde os benefícios para os membros e os serviços adicionais oferecidos aos membros e não membros são muitas vezes intangíveis, por natureza, a criação desse valor adicional está fortemente associada à qualidade da relação dos membros e dos clientes com o pessoal. Deve-se manter o desenvolvimento de uma adequada cultura de qualidade de serviços, de sistemas para proteger o fornecimento desse serviço e de medidas de desempenho.

A satisfação do cliente é um fator importante na determinação da futura fidelidade e, também, na sustentabilidade de fluxos de recursos através do desenvolvimento da filiação e de programas de clientes fiéis. Mas, diante de diversos níveis de satisfação de clientes, sobre quais clientes deveríamos nos preocupar mais?

O senso comum indica que os esforços de marketing devem ser concentrados nos membros ou nos segmentos da clientela que apresentam níveis baixos de satisfação (muito insatisfeitos, insatisfeitos ou neutros). Uma pesquisa realizada por Jones e Sasser, em 1995, mos-

trou que, na realidade, maiores níveis de compromisso e fidelidade podem ser demonstrados em termos de compras repetidas ou são motivados pela oferta de prêmios aos segmentos mais satisfeitos (satisfeitos e muito satisfeitos).

Uma pesquisa realizada numa grande variedade de setores demonstrou que os clientes que possuíam o mais alto nível de satisfação com o produto ou com o serviço (muito satisfeito) eram até seis vezes mais propensos a comprar outra vez (ou em maior quantidade) do que os que apresentavam o nível de satisfação subsequente (satisfeito). Por isso, se podemos aumentar a porcentagem de clientes ou membros atualmente satisfeitos com os nossos produtos e serviços, para deixá-los muito satisfeitos, temos também a capacidade de transformarmos nossos fluxos de recursos sem a necessidade de encontrarmos nenhum novo cliente!

O **foco nos concorrentes** exige que a organização compreenda as capacidades e as aspirações dos seus concorrentes, de curto e longo prazo. O que as associações concorrentes fazem para estruturar e fixar o preço da filiação? Como elas promovem a filiação, produtos adicionais e os novos serviços postos à disposição dos membros ou de um público mais amplo?

Quem possui a liderança na nossa área de interesse ou nos diferentes segmentos empresariais em que atuamos? Como foi o seu desempenho no passado, e atualmente, em relação ao nosso próprio desempenho e ao dos outros concorrentes?

Existem diferentes tipos de organizações concorrentes atuando em diversos tipos de mercado orientados para a geração de recursos, ou seja, há outras organizações de empregadores, consultores em administração, associações profissionais e organizações sem fins lucrativos colocando suas atividades em prática?

Muitas vezes, aqueles que estão atuando no âmbito das organizações de empregadores e no das organizações sem fins lucrativos encaram a concorrência como uma palavra suja, mas, se a intenção é se administrar efetivamente a geração de recursos, os benefícios dos membros e os produtos e serviços adi-

cionais promovidos não devem ser superados pela inovação dos concorrentes.

A **coordenação interfuncional** requer que as organizações de empregadores que pretendam adotar estratégias para a geração de recursos estruturem-se internamente de modo que suas estratégias sejam bem assimiladas, a inteligência de mercado sobre os clientes e os concorrentes seja compartilhada e as necessidades dos clientes sejam adequadamente respondidas.

No âmbito da organização, isso pressupõe uma integração íntima da função de *marketing* à toda a organização, o que requer o desenvolvimento de relações positivas entre os diferentes departamentos, onde todos participem do alcance do objetivo comum de se identificar as necessidades dos membros/clientes. Além disso, essa tarefa exige que se identifique as necessidades dos clientes em todo o planejamento estratégico e esforços operacionais. As estratégias internas de *marketing* se unirão aos planos de *marketing* externos, por meio de um compromisso com a excelência na administração das relações com o cliente.

Os benefícios desse enfoque orientado para o mercado podem transformar a natureza da relação entre os atuais e os futuros membros, clientes, parceiros de negócios e doadores. Ao invés de simplesmente comunicar as necessidades da organização a outros que poderiam estar dispostos a responder, a orientação para o mercado assegura que as necessidades e os anseios dos membros atuais e futuros estejam articulados, e que as ofertas de produtos e serviços estejam orientadas para o cumprimento ou superação dessas necessidades e desejos.

As transações com os membros são expostas e substituídas por relacionamentos. A qualidade e o valor do relacionamento serão menos definidos pelo valor monetário do que pelo tipo de contato mantido (isto é, estreito ou distante, altamente ativo ou relativamente passivo).

A estratégia de focalização da organização de empregadores, conseqüentemente, refletirá os diferentes valores e necessidades convertendo-os em diferentes produtos e serviços. Não oferecerá, contudo, respostas padro-

nizadas para os diferentes segmentos de membros e clientes. Assim, torna-se possível estabelecer relações mais estreitas e mais significativas com os membros e os atuais e futuros clientes, baseadas em determinados valores e intercâmbio mútuo.

Um compromisso com a qualidade do serviço

Se a qualidade do serviço consiste na “prestação de serviço superior ou de excelência em relação às expectativas do cliente” (Zeithamit e Bitner, 1996), então a verificação de qualquer disparidade entre o serviço atualmente prestado e a percepção desse serviço será importante para determinar a fidelidade e o compromisso do membro/cliente.

Podemos medir a qualidade do serviço e a satisfação do cliente de várias formas. A mais simples é contando o número de reclamações relacionadas a cada um dos serviços, ou a um elemento de cada serviço. É claro que aqueles mais afetados pelo serviço estarão mais propensos a reclamarem ou a elogiarem determinado serviço, e o nosso conhecimento a respeito do que poderia ser feito para melhorar a qualidade do serviço continua superficial se dependermos exclusivamente desses elogios e reclamações.

Um modo mais sofisticado e rigoroso de medir a qualidade do serviço é o criado por Parasuraman et al. (1998). Eles identificam quatro disparidades principais nos serviços (em conjunto com uma quinta disparidade) e que, entre si, formam a soma das diferenças entre o serviço atual prestado pela organização e a percepção do serviço no conceito de quem o recebe.

- **Disparidade 1:** *Não conhecer as expectativas dos membros/clientes. A diferença entre as necessidades dos atuais membros/clientes e a percepção da administração quanto a essas necessidades;*
- **Discrepância 2:** *Não utilizar a forma correta para prestar o serviço. A diferença entre a percepção da administração quanto às necessidades do membro/cliente e o nível atual dos padrões estipulados para a prestação do serviço;*

- **Discrepância 3:** *Não alcançar o padrão especificado para o serviço. A diferença entre a especificação do serviço e o serviço prestado atualmente;*
- **Discrepância 4:** *Não alcançar o nível de serviço prometido com a atual performance. A diferença entre as promessas que fazemos aos membros e clientes sobre os serviços oferecidos e a qualidade e o conteúdo do serviço prestado.*

Utilizando um questionário de pesquisa conhecido como SERVQUAL, pode-se medir a expectativa de qualidade em cada etapa da prestação do serviço em relação à percepção da qualidade do serviço recebido.

Adaptado e testado no âmbito de empresas comerciais e sem fins lucrativos, o instrumento de pesquisa SERVQUAL fornece importantes soluções por meio das quais a administração pode:

- Rastrear as tendências em serviços;
- Analisar cada dimensão de todos os serviços prestados e determinar a importância relativa de cada uma delas;
- Informar a segmentação dos futuros benefícios para os membros/clientes, agrupando-os por semelhanças de expectativas em função das respostas específicas a determinado serviço;
- Rastrear e comparar o desempenho na prestação de serviços com uma grande variedade de ofertas de serviços existentes;
- Estabelecer um ponto de referência para o desempenho nos departamentos e/ou em relação aos competidores.

Cinco aspectos principais emergem como fatores importantes para o alcance (ou não) da qualidade do serviço. Cada um deles poderia ser fator de discussão, possível de modificação e de melhoria dentro das estratégias de *marketing* das organizações de empregadores que procuram promover a geração de recursos a partir da satisfação dos membros e dos clientes:

- **Elementos tangíveis** – a qualidade de qualquer equipamento físico associado com o serviço; a adequação do ambiente dentro do qual o serviço é prestado; a aparência do pessoal, etc;
- **Elementos de consistência** – o grau em que o serviço pode ser prestado de forma contínua e no mesmo padrão desejado;
- **Elementos de receptividade** – o quanto aqueles que fornecem o serviço ajudam os clientes de forma pró ativa e, se desejado, complementam o serviço;
- **Elementos de garantia** – a competência, capacidade e cortesia daqueles que prestam o serviço;
- **Elementos de empatia** – o grau relativo de consideração e de atenção pessoal dada aos membros/clientes.

Segmentando o mercado e as necessidades dos consumidores

Ainda que seja agradável pensar que podemos tratar todos os nossos membros, clientes e aliados da mesma forma, já observamos que as necessidades e os anseios que eles consideram importantes variam enormemente. Quando se adota uma mesma estratégia sempre, que não leva em consideração essa variação nas formas em que apresentamos os bens e serviços, há o risco de se alienar grupos de clientes ou segmentos de determinados membros.

De qualquer maneira, não podemos esperar satisfazer cada uma das necessidades dos clientes individualmente e ter a esperança de manter-nos lucrativos, especialmente nos casos em que as estratégias de fixação de taxas de filiação variam devido à capacidade de pagamento do preço (por parte do membro) e à amplitude dos benefícios oferecidos (pelo fornecedor).

Deve-se alcançar um equilíbrio entre a viabilidade financeira e a adaptação às necessidades de cada um dos clientes. Esse equilíbrio é alcançado estrategicamente por meio do conceito de segmentação do mercado.

A segmentação do mercado é definida por Kotler (1991) como “a tarefa de dividir o mercado total (que geralmente é muito grande para ser atendido) em segmentos que apresentam características comuns”.

As organizações de empregadores terão que dividir os graus ou níveis de filiação para assegurar que os segmentos com os membros mais valiosos – em termos de geração de recursos, promoção de reputação ou influência junto aos principais grupos de interesse externos – recebam uma quantidade adequada de benefícios. Diversas organizações de membros exigirão diferentes padrões de consideração e apoio, a fim de demonstrem suas importâncias para a organização e manterem-se fiéis e comprometidos no futuro.

Será também importante para as organizações de empregadores distinguirem entre os setores que geram honorários (existentes e futuros), os que possuem capacidade de gerar honorários substanciais de forma recorrente e aqueles que não o fazem. Estratégias diferentes, produtos alternativos, especificações de serviços e estratégias sob medida podem então ser desenvolvidos para assegurar que as necessidades dos clientes serão atendidas de modo rentável, segmento por segmento.

De qualquer forma, é importante discernir precisamente quais produtos e serviços adicionais poderiam ser úteis para os membros atuais, futuros e para os não membros, e em que grau cada categoria (e as subcategorias dentro de cada categoria) está preparada para pagar por eles. É crucial a determinação dos produtos e serviços reservados só para os membros e a distribuição das diferentes combinações de benefícios ao longo das distintas categorias ou faixas de filiação.

A segmentação inicia-se por meio de uma análise detalhada das necessidades e dos desejos da base de clientes – membros, consumidores de produtos e serviços adicionais e aliados.

A partir dessa análise preliminar, podem ser identificados os grupos com necessidades semelhantes entre os diversos grupos de membros/clientes/aliados existentes e potenciais. As decisões para explorar essas necessidades podem então ser tomadas, por meio da cons-

trução de um *marketing* sob medida, segmento por segmento, envolvendo o desenvolvimento de produtos, estratégias de fixação de preços, canais de distribuição e táticas promocionais para produtos tangíveis, além da preocupação com as questões de pessoal (qualidade do serviço), de processo (gerenciamento da cadeia de valores) e de fatos concretos para apoiar as estratégias sob as quais os serviços são oferecidos.

Para identificar em quais segmentos vale a pena se investir, a alta administração deve considerar, por um lado, as economias de escala contempladas pelas estratégias de *marketing* padronizadas na base de clientes e, por outro lado, a capacidade de economia de recursos por meio de uma melhor estratégia de marketing dirigida a grupos alvos específicos.

O que faz um segmento ser um segmento?

Existem critérios básicos que poderiam ser utilizados na avaliação do potencial oferecido por cada segmento identificado, sejam as aglomerações de membros, clientes ou aliados (existentes ou futuros), determinando, em cada caso, se eles serão ou não muito visados, deixados para os concorrentes ou simplesmente ignorados ou rejeitados.

Mensurável O tamanho e as características do segmento podem ser rapidamente medidas e as informações sobre essa categoria podem ser obtidas de maneira rentável.

Acessível Podemos identificar canais para atender o segmento de maneira lucrativa? Podemos atingir o segmento utilizando estratégias distintas de comunicação e de promoção, a fim de melhorarmos a resposta e a satisfação do cliente do grupo visado?

Substancial O segmento deve ser viável. Grande, em termos de volume de vendas, ou pequeno, no que diz respeito às margens que garantam os custos e o tempo associados com o desenvolvimento individual.

Adequado A fim de proteger a reputação – o intangível mais importante para uma organização de empregadores; os segmentos devem ser determinados de maneira adequada em relação à missão e aos objetivos gerais da organização.

Sustentável Os segmentos deveriam ser duráveis e estáveis, de modo a apoiarem o planejamento. A partir de uma perspectiva normativa, é cada vez mais importante concentrar o recrutamento e o desenvolvimento nos tipos de segmentos corretos, ou seja, naqueles que compartilham valores essenciais e aspirações em comum.

Exclusivo Se o segmento não responde diferentemente às diversas combinações de estratégias de *marketing*, não é necessário que este segmento receba uma consideração diferenciada. Nesses casos, os recursos podem ser economizados porque, mesmo que as necessidades possam variar ao longo dos segmentos identificados, o comportamento do consumidor em termos de compra não varia de forma significativa em relação ao produto, preço, canal ou promoção.

Critérios para a segmentação

Como os critérios específicos para segmentação variam em função do mercado e do tipo de consumidor que ele abrange, a maioria das opções podem ser classificadas da seguinte maneira:

Demográfico Por idade, gênero, ciclo de vida familiar, renda, ocupação.

Geográfico Tradicionalmente um instrumento direto, mas que revestido pelos aspectos demográficos da população,

pode proporcionar um direcionamento efetivo dos indicadores de afluência e estilo de vida combinados com a localização geográfica.

Comportamental Benefícios do cliente baseados na segmentação, categorização segundo a fidelidade à marca ou outra característica, padrões de uso – comportamento de compra – alto, médio e baixo.

Psicológico Segmentação baseada em interesses, predisposições e perspectivas culturais dos públicos visados. A segmentação psicográfica tornou-se um poderoso instrumento para se compreender as diferentes motivações.

No âmbito das organizações sem fins lucrativos, a pesquisa indica que é possível se levar em consideração muitos desses mesmos critérios desenvolvidos para explicar a segmentação dos consumidores, quando se trata das motivações para a filiação e do comportamento de compra.

Além disso, os critérios apresentados a seguir – inicialmente baseados em dimensões industriais como tamanho, função, volumes de compra e tipo de produto, podem ser utilizados e então colocados junto às características comportamentais das unidades responsáveis pela tomada de decisões ou às dos departamentos de compra interessados. Desse modo, é possível se estabelecer uma classificação de segmentação híbrida, refletindo as empresas identificadas como apoiadoras ou as que possuem elevado potencial de filiação, e identificar o modo como as empresas priorizam as suas decisões de compra (Bonoma e Shapiro, 1983).

Demográfica

Tipo de indústria Quais indústrias poderiam ser alvos?

Tamanho da empresa As diferentes taxas de filiação dos membros

Localização deveriam ser determinadas pelo tamanho da empresa?

O foco deveria ser determinado geograficamente?

Variáveis operacionais

Tecnologia Existem tecnologias específicas importantes relacionadas à satisfação do cliente?

Status dos usuários Os usuários dos serviços projetados são considerados grandes, médios ou pequenos?

Enfoque dos clientes Os clientes atuais e potenciais mantêm um enfoque estreito ou amplo pelos nossos produtos e serviços?

Considerações na aquisição

Critérios para a compra As organizações visadas com pram com base no preço, na qualidade, na quantidade ou no serviço? Até que ponto os benefícios tangíveis ou intangíveis são significativos?

Características pessoais

Fidelidade Deveriam ser desenvolvidas propostas diferenciadas para os clientes fiéis?

Adequação Os valores e a reputação da marca dos consumidores visa dos afetam a segmentação?

Esse breve resumo da bibliografia acadêmica, identificando as principais estratégias associadas à geração de recursos para as organizações de empregadores por meio de ajustes de filiação, oferta de produtos e serviços adicionais e de doações, é, por suas características, necessariamente parcial. Se você deseja conhecer mais sobre as oportunidades existentes e os estudos que abordam a geração de recursos em organizações de empregadores de forma mais estruturada, consulte as opções de leituras adicionais, apresentadas na seção 9.

Seção 9

Outras leituras e fontes de informação sobre a geração de recursos e as organizações de empregadores

Livros sobre negócios e artigos sobre a geração de recursos

- Babakus E. & Boller G. W. 1992 "An empirical assessment of the SERVQUAL scale". *Journal of Business Research*. 24. 253-68.
- Berry L.L. 1987. "Service marketing is different". *Business*. 30. 2. 24-9.
- Bonoma T.V. & Shapiro B.V. 1983. *Segmenting the industrial market*. Lexington. Lexington Books.
- Bruce I. 1995. "Do not for profits value their costumers and their needs?" *International Marketing Review*. 12. 4.
- Churchill G. A. & Suprenant C. 1982. "An investigation into the determinants of costumer satisfaction". *Journal of Marketing Research*. 19 491-504.
- Druker P. 1990. *Managing the non-profit organization*. Oxford. Butterworth Heinemann.
- Glyn W.J. & Barnes J. G. 1995. (eds.) *Understanding service management*. Chicester Wiley.
- Haley A. T. 1968. "Benefit segmentation: a decision orientated research tool". *Journal of Marketing*. 32. 3. 30-35.
- Jones T. O. & Sasser W. E. 1995. "Why satisfied customers defect". *Harvard Business Review*. 11. 88-89.
- Kohli & Jaworski 1990. "Market orientation: the construct, research propositions and managerial implications". *Journal of Marketing*. 54. 4. 1-18.
- Kotler P. & Andreasen A. 1991, *Marketing for non-profit organizations*. New Jersey. Prentice Hall.
- Kotler P. & Levy S. 1969. "Broadening the concept of marketing". *Journal of Marketing*. 33.1. 10-15.
- Levit T. 1981. "Marketing intangible products and product tangibles". *Harvard Business Review*. 59. 5. 94-102.
- Lovecock C. H. & Weinberg C. B. 1990. *Public and nonprofit marketing*. 2nd Edition San Francisco. The Scientific Press.
- Mindak W. A. & Bybee H. M. 1971. "Marketing's applications to fundraising". *Journal of Marketing*. 35. 2. 13-18.
- Nicosia F & Wind Y. 1977. "Behavioural models of organizational buying processes". Em Nicosia F. & Wind Y. (eds.) *Behavioural models of market analysis: foundations for marketing action*. Hinsdal, Dryden Press. 96-120.
- Nichols J. E. 1991. Targeted fundraising. Illinois. Precept Press.

- Nichols J. E. 1995. "Developing relationships with donors". *Fundraising Management*. August 18. 19-47.
- Palmer A. 1994. *Principles of service marketing*. Maidenhead. McGraw Hill.
- Parasuraman A., Zeithaml V. A. & Berry L. L. 1988. "SERVQUAL: a multiple item scale for measuring consumer perceptions of service quality". *Journal of Retailing*. 64. 1. 12-40.
- Porter M. 1985. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York. Free Press.
- Resnik A. J. & Turney P. B. 1979. "Marketers turn towards counter segmentation". *Harvard Business Review*. 57. 5. 100-106.
- Sargeant A. 1999. *Marketing management for non-profit organizations*. Oxford. Oxford University Press.
- Sargeant A. & Stephenson H. 1997. "Corporate giving: targeting the likely donor". *Journal of Non-profit and Voluntary Sector Marketing*. 2. 1. 64-79.
- Schlegelmilch B. B. 1979. "Targeting of fundraising appeals". *European Journal of Marketing*. 22. 31-40.
- Shapiro B. P. 1988. "What the hell is "market orientated"?" *Harvard Business Review*. 11. 119-25.
- Smith S. M. & Beik L. L. 1982. "Market segmentation for fundraisers". *Journal of the Academy of Marketing Science*. 10. 3. 208-16.
- Smith W. R. 1956. "Product differentiation and market segmentation as alternative marketing strategies". *Journal of Marketing*. 21. 3. 3-8.
- Tynan A. C. & Drayton J. 1987. "Market segmentation". *Journal of Marketing Management*. 2. 3 301-35.
- Wilson R. M. S., Gilligan C. & Pearson D. J. 1994. *Strategic marketing*. London. Management. Butterworth Heinemann.
- Zeithaml V. A. e Bitner M. J. 1996. *Services marketing*. New York. McGraw Hill.

Livros e guias sobre a geração de recursos em organizações de empregadores (e similares)

- Organização Internacional de Empregadores** *The Service Role of Employers' Organizations*. IOE. Genebra, 2002.
- Gonzalez Marroquin** *Guide to management of entrepreneurial organizations*. OIT. Costa rica, 1997.
- Van Vooren, E.** *Making and Keeping Members – Direct Communication for Employers' Organizations*. OIT. Genebra, 2001.

O'Brien, J. F. *Organizing Information Services in Employers' Federations*. OIT. Genebra, 1991.

De Silva, S. *Employers' organizations in Asia in the twenty first century*. OIT. Bangkok, 1996.

New Zealand Employers' Federation *Seminar on the financing of employer organizations*. OIT. Genebra, sem data.

Organização Internacional do Trabalho *Report of the ILO Symposium on the Future of Employers' Organizations*. OIT. Genebra, 1999.

Organização Internacional do Trabalho *Employers' Organizations and the Challenges Facing Business Today*. OIT. Genebra, 2003.

Fontes especializadas em organizações

Escritório de Atividades para os Empregadores da Organização Internacional do Trabalho (ACTEMP)
www.ilo.org/actemp/

O Escritório de Atividades para os Empregadores da Organização Internacional do Trabalho mantém contato direto com as organizações de empregadores em todos os Estados-membros da OIT. O Escritório funciona na sede da OIT, em Genebra, e conta com uma rede de especialistas em organização de empregadores nos grupos técnicos da OIT em todo o mundo. Seu objetivo é fazer com que os recursos da OIT estejam disponíveis para as organizações de empregadores, e manter a OIT informada a respeito de suas opiniões, interesses e prioridades. Promove ainda a cooperação internacional entre as organizações de empregadores e dispõe de programas de atividades em todo o mundo.

O Escritório está disponível, por meio das organizações nacionais de empregadores, para que os empregadores obtenham as melhores informações disponíveis sobre desenvolvimento de recursos humanos, relações trabalhistas e sobre uma ampla variedade de assuntos relacionados ao emprego e ao mercado de trabalho.

O Escritório também dispõe de um programa de cooperação técnica que presta assistência às organizações de empregadores em países em desenvolvimento e economias em transição. Esse trabalho é, em grande parte, realizado por meio de projetos financiados por fundos de assistência ao desenvolvimento, pertencentes aos países doadores.

O site da ACTEMP contém *links* que conduzem às organizações nacionais de empregadores em todos os países-membros da OIT.

Organização Internacional de Empregadores (IOE)
www.ioe-emp.org

Desde a sua criação, em 1920, a Organização Internacional de Empregadores (OIE) tem sido reconhecida como a única organização que representa os interesses do empresariado no plano internacional no âmbito das políticas sociais e trabalhistas. Atualmente, é composta por 139 organizações de empregadores nacionais, representantes de 134 países.

A missão da OIE é promover e defender os interesses de empregadores em fóruns internacionais, especialmente na Organização Internacional do Trabalho (OIT), e, para isso, trabalha para garantir que as políticas sociais e trabalhistas internacionais promovam a viabilidade das empresas e criem um ambiente propício ao desenvolvimento de empreendimentos e à geração de empregos. Simultaneamente, atua como Secretaria para o Grupo de Empregadores na Conferência Internacional do Trabalho da OIT, no Órgão de Governança da OIT, e em todas as outras reuniões da OIT.

Para assegurar que a voz do empresariado seja ouvida, no âmbito nacional e internacional, a IOE participa ativamente na criação e capacitação de organizações de empregadores, especialmente nos países em desenvolvimento e naqueles em transição para uma economia de mercado.

Sítes para estudos de caso de organizações de empregadores, apresentados na seção 5 deste guia

www.ecop.org.ph

www.jamaicaemployers.com

www.cbi.co.uk

www.ema.co.nz

www.ibec.ie

Outros sites

www.cipe.org

The Center for International Private Enterprise (CIPE)

www.cipe.org

O Centro para Empresas Privadas Internacionais¹¹(CIPE) oferece uma grande quantidade de materiais que abordam desenvolvimento de capacidades em associações empresariais.

http://www.oxfam.org.uk/what_you_can_do_/give_to_oxfam/legacy/how.htm#3

Um guia útil para a administração de doações e heranças.

www.fdncenter.org

Uma lista completa de fontes de doações de fundos nacionais e internacionais, pertencentes à fundações e organizações com sede nos Estados Unidos

11 Center for International Private Enterprise.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA - CNI

DIRETORIA EXECUTIVA - DIREX

Unidade de Relações do Trabalho e Desenvolvimento Associativo - RT

Gerente-Executivo

Emerson Casali

Equipe técnica

Camilla Cavalcanti

Núcleo de Editoração CNI

Produção Editorial

SUPERINTENDÊNCIA CORPORATIVA - SUCORP

Unidade de Comunicação Social - UNICOM

Criação da capa

SUPERINTENDÊNCIA DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS - SSC

Área Compartilhada de Informação e Documentação - ACIND

Renata Lima

Normalização

Tradutora

Beatriz Coimbra

Revisora técnica

Manoela Marins Hartz

Quiz Design Gráfico

Projeto Gráfico

Eduardo Menezes

Dupligráfica Editora Ltda

Una organización de empleadores eficaz

Guia I – Buen gobierno
Guia II – Estrategia
Guia III – Cabildeo*
Guia IV – Generación de ingresos

* Traduzido para o português pela Confederação Nacional da Indústria – CNI, com o título: Guia III - Lobby

Este conjunto de guias intitulado “Uma organização de empregadores eficaz” foi criado para ajudar diretores, executivos e gerentes de organizações de empregadores a criar e administrar essas organizações de forma mais estratégica e eficaz.

Seus destinatários principais são os encarregados de estabelecer, criar e gerir organizações nacionais de empregadores nos países em vias de desenvolvimento e em economias em transição. Não obstante, também oferece inúmeros conselhos às organizações setoriais e regionais criadas para representar e defender os interesses de empregadores, e ajuda a gerir as organizações nacionais de empregadores nos países desenvolvidos. Isto se aplica, especialmente, às organizações que pretendam realizar uma revisão estratégica de sua forma de funcionamento.

Escritório de Atividades para Empregadores Repartição Internacional do Trabalho

CH-1211 Genebra 22
Suíça
Fax: (+41 22) 7998948
e-mail: actemp@iol.org

