



Iniciativa da CNI - Confederação
Nacional da Indústria



MODELO DE ATUAÇÃO ARTICULADA ENTRE AS ÁREAS SINDICAL E DE MERCADO DO SISTEMA INDÚSTRIA



Programa de
Desenvolvimento
Associativo

Somar forças. Multiplicar resultados.

BRASÍLIA, 2017

MODELO DE ATUAÇÃO ARTICULADA
ENTRE AS ÁREAS SINDICAL E DE
MERCADO DO SISTEMA INDÚSTRIA

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA - CNI

Robson Braga de Andrade

Presidente

Diretoria de Desenvolvimento Industrial

Carlos Eduardo Abijaodi

Diretor

Diretoria de Comunicação

Carlos Alberto Barreiros

Diretor

Diretoria de Educação e Tecnologia

Rafael Esmeraldo Lucchesi Ramacciotti

Diretor

Diretoria de Políticas e Estratégia

José Augusto Coelho Fernandes

Diretor

Diretoria de Relações Institucionais

Mônica Messenberg Guimarães

Diretora

Diretoria de Serviços Corporativos

Fernando Augusto Trivellato

Diretor

Diretoria Jurídica

Hélio José Ferreira Rocha

Diretor

Diretoria CNI/SP

Carlos Alberto Pires

Diretor



*Iniciativa da CNI - Confederação
Nacional da Indústria*

MODELO DE ATUAÇÃO ARTICULADA ENTRE AS ÁREAS SINDICAL E DE MERCADO DO SISTEMA INDÚSTRIA

BRASÍLIA
2017

@2017. CNI - Confederação Nacional da Indústria.

Qualquer parte desta obra poderá ser reproduzida, desde que citada a fonte.

CNI

Gerência Executiva de Desenvolvimento Associativo - GDA

SENAI

Unidade de Relações com o Mercado - UniMercado

FICHA CATALOGRÁFICA

C748m

Confederação Nacional da Indústria.

Modelo de atuação articulada entre as áreas sindical e de mercado do sistema indústria / Confederação Nacional da Indústria. - Brasília : CNI, 2017.

110 p. : il.

1. Atuação Articulada 2. Área Sindical 3. Área de Mercado I. Título

CDU: 334.78

CNI

Confederação Nacional da Indústria

Sede

Setor Bancário Norte

Quadra 1 - Bloco C

Edifício Roberto Simonsen

70040-903 - Brasília - DF

Tel.: (61) 3317-9000

Fax: (61) 3317-9994

<http://www.portaldaindustria.com.br/cni/>

Serviço de Atendimento ao Cliente - SAC

Tels.: (61) 3317-9989 / 3317-9992

sac@cni.org.br

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - DIRETRIZES ESTRATÉGICAS DO MODELO DE ATUAÇÃO ARTICULADA ENTRE AS ÁREAS SINDICAL E DE MERCADO DO SISTEMA INDÚSTRIA	25
FIGURA 2 - MACROPROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO MODELO DE ATUAÇÃO ARTICULADA ENTRE AS ÁREAS SINDICAL E DE MERCADO DO SISTEMA INDÚSTRIA	35
FIGURA 3 - PROCESSO DE OPERAÇÃO 1: ABORDAGEM INDIVIDUAL PARA OFERTA DE SOLUÇÕES DO SISTEMA INDÚSTRIA E SENSIBILIZAÇÃO PARA O ASSOCIATIVISMO	58
FIGURA 4 - PROCESSO DE OPERAÇÃO 2: ABORDAGEM INDIVIDUAL DE RELACIONAMENTO SINDICAL E DIVULGAÇÃO DE SOLUÇÕES DO SISTEMA INDÚSTRIA	62
FIGURA 5 - PROCESSO DE OPERAÇÃO 3: ABORDAGEM COLETIVA PARA ATENDIMENTO A DEMANDAS COMUNS IDENTIFICADAS PELOS SINDICATOS	66
FIGURA 6 - PROCESSO DE OPERAÇÃO 4: ABORDAGEM COLETIVA PARA OFERTA DE SOLUÇÕES DISPONÍVEIS NO SISTEMA	70
FIGURA 7 - ESTRUTURA DE GOVERNANÇA DO MODELO DE ATUAÇÃO ARTICULADA	71
FIGURA 8 - CICLO BÁSICO DE MONITORAMENTO DO MODELO DE ATUAÇÃO ARTICULADA ENTRE AS ÁREAS SINDICAL E DE MERCADO DO SISTEMA INDÚSTRIA	73

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - RISCOS À IMPLANTAÇÃO DO MODELO DE ATUAÇÃO ARTICULADA ENTRE AS ÁREAS SINDICAL E DE MERCADO	50
QUADRO 2 - PROCESSOS DE OPERAÇÃO DO MODELO DE ATUAÇÃO ARTICULADA ENTRE AS ÁREAS SINDICAL E DE MERCADO	55

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO

INTRODUÇÃO	15
1. DIRETRIZES ESTRATÉGICAS DO MODELO DE ATUAÇÃO ARTICULADA	23
1.1. PROPOSTA DE VALOR E OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	25
1.2. LINHAS DE AÇÃO E INDICADORES	26
2. IMPLANTAÇÃO DO MODELO DE ATUAÇÃO ARTICULADA	29
2.1. CONDIÇÕES PARA A IMPLANTAÇÃO DO MODELO	33
2.1.1 Adesão da Federação	33
2.1.2 Adesão do Sindicato	33
2.2. MACROPROCESSO DE IMPLANTAÇÃO	34
2.3. RISCOS À IMPLANTAÇÃO DO MODELO	49
3. OPERAÇÃO DO MODELO DE ATUAÇÃO ARTICULADA	53
3.1. PROCESSOS DE OPERAÇÃO	55
3.2. GOVERNANÇA DO MODELO	71
3.3. MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO	73
CONSIDERAÇÕES FINAIS	77
ANEXOS	81
ANEXO A - DIAGNÓSTICO COMPLETO DO ATUAL NÍVEL DE ATUAÇÃO ARTICULADA ENTRE AS ÁREAS SINDICAL E DE MERCADO E OS SINDICATOS	83
ANEXO B - PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DO MODELO DE ATUAÇÃO ARTICULADA	104
ANEXO C - ELEMENTOS BÁSICOS DA NOTAÇÃO DE PROCESSOS	109



*Iniciativa da CNI - Confederação
Nacional da Indústria*

MODELO DE ATUAÇÃO ARTICULADA ENTRE AS ÁREAS SINDICAL E DE MERCADO DO SISTEMA INDÚSTRIA

BRASÍLIA
2017



É com satisfação que apresentamos às Federações de Indústria e aos Departamentos Regionais de SESI, SENAI e IEL o **Modelo de Atuação Articulada entre as Áreas Sindical e de Mercado do Sistema Indústria**. O Modelo foi estruturado a partir da constatação de complementaridade entre as ações e os objetivos das duas áreas, no que se refere à oferta de produtos e serviços do Sistema Indústria às empresas industriais.

Trata-se de uma parceria ganha-ganha. Ao mesmo tempo em que estimulará o associativismo por meio da divulgação às indústrias dos benefícios de sua associação aos sindicatos, o Modelo conferirá maior alcance ao atendimento promovido pelas áreas de mercado, por meio da utilização da capilaridade dos nossos 1.250 sindicatos.

O grande desafio é assegurar a sinergia necessária entre os envolvidos. A conjugação de esforços proposta pelo Modelo requererá a adaptação de rotinas e o engajamento de diferentes áreas e níveis do Sistema Indústria. Para nortear esse processo, o Modelo define diretrizes e objetivos estratégicos, o passo a passo para sua implantação e também processos operacionais para sua execução.

O Modelo é fruto do trabalho coletivo entre as federações e a CNI. Elaborado com a participação direta e a validação de representantes das áreas sindical e de mercado de todo o País, o Modelo é aderente às diversas formas de organização e níveis de interação das partes envolvidas. A adesão das federações ao Modelo é voluntária, respeitando-se sempre sua autonomia.

As indústrias serão as principais beneficiadas. A implantação do Modelo permitirá que mais indústrias passem a conhecer e poder usufruir do portfólio de soluções do Sistema Indústria. Ao mesmo tempo, ao estimular o associativismo, contribuirá para a representatividade dos sindicatos, das federações e da CNI, amplificando nossa voz na defesa de um ambiente de negócios favorável à competitividade da indústria brasileira.

Robson Braga
Presidente da CNI



O Modelo de Atuação Articulada entre as Áreas Sindical e de Mercado do Sistema Indústria tem como objetivo **estabelecer parâmetros para harmonizar a relação entre essas áreas, com vistas a ampliar o papel dos sindicatos na oferta de soluções do Sistema às indústrias e a atuação dos agentes de mercado no estímulo ao associativismo.** Nesse sentido, contempla quatro possíveis formas de abordagem às indústrias, sem a pretensão de esgotar as especificidades estaduais e/ou setoriais.

A concepção do Modelo resultou de uma parceria firmada entre a Gerência Executiva de Desenvolvimento Associativo (GDA) e a Unidade de Relações com o Mercado (UniMercado) da Confederação Nacional da Indústria (CNI). Visando compartilhar experiências já existentes nas federações e validar cada etapa de elaboração do Modelo, foi constituído um Grupo de Trabalho, composto por representantes dessas áreas e das Redes Sindical e de Mercado das cinco regiões do País.

Para assegurar a aderência do Modelo, as seguintes premissas foram definidas:

- Autonomia das federações para adotar e adaptar o Modelo;
- Alinhamento do Modelo com as estratégias do Sistema Indústria e das Redes de Mercado e de Desenvolvimento Associativo;
- Engajamento das lideranças da área sindical, da área de mercado e dos sindicatos para implantação do Modelo;
- Operação do Modelo por meio de processos, com o compartilhamento sistemático de informações entre as áreas sindical e de mercado;
- Estabelecimento de governança para assegurar o monitoramento e a avaliação dos resultados derivados da adoção do Modelo;
- Implantação gradual do Modelo, de forma a permitir seu aprimoramento a partir da observação prática.

FRASES DOS ENTREVISTADOS

“Existe muito pouca articulação, nós não temos um procedimento de comunicação. Cada um está na sua caixinha aqui. A troca de informações que existe ocorre na informalidade.”

“As informações aqui a gente passa por amizade.”

“Quanto mais braços, melhor. Seria muito benéfica a atuação dos sindicatos na comercialização dos produtos e serviços, especialmente para as empresas menores.”

“Não existe nenhuma relação (SESI, SENAI e IEL) com o sindicato. Há uma distância gigante entre as casas e o sindicato. Para eles o sindicato é irrelevante.”

“Deveria existir um papel do sindicato na identificação das demandas e divulgação dos produtos e serviços do Sistema, porque assim o empresário se sentiria apoiado.”

FRASES DOS ENTREVISTADOS

“Precisamos pensar em uma solução para o cliente porque ele vê a gente como um todo, não vê caixinhas isoladas.”

“O empresário quer a solução independente da casa que o atenda. A gente fica muito parado nessa questão de quem pode atender sem se preocupar com a real necessidade dele.”

“Nós poderíamos oferecer muito mais para o empresário se a interlocução entre o sindicato e o Sistema fosse realmente como o Sistema propõe que seja.”

“Visitas são muito raras. Não acho que eu deveria ir atrás da federação, eles deveriam vir oferecer os produtos e serviços.”

“Já fizeram um mapeamento da empresa. Abri a demanda e estou sendo acompanhada dentro da consultoria. Mas ficou vazio, não sei o que mais eles têm para oferecer.”

Definidas as premissas, realizou-se uma avaliação diagnóstica, composta por pesquisa online e entrevistas, envolvendo colaboradores das áreas sindical e de mercado, presidentes e executivos de sindicatos, representantes das federações e executivos da CNI. O objetivo do diagnóstico foi verificar o nível de articulação existente entre as duas áreas envolvidas em todos os estados brasileiros.

Os resultados evidenciaram que a atuação articulada é necessária e promissora para o Sistema Indústria, para suas entidades e para os sindicatos. Algumas respostas denotam **oportunidades** para a atuação articulada entre a área de mercado, a área sindical e os sindicatos. São elas:

- 1) As indústrias, que são o principal cliente do Sistema, precisam ter suas demandas atendidas e solucionadas de forma eficiente, independentemente do seu porte e de qual entidade irá atendê-las.
- 2) A atuação articulada das áreas sindical e de mercado poderá trazer benefícios para todos os envolvidos, na medida em que fortalecerá o associativismo e ampliará a divulgação e a comercialização das soluções do Sistema Indústria.
- 3) Para alcançar e atender as micro e pequenas empresas industriais, que representam 98% da base industrial, é necessário que o Sistema Indústria adote novas estratégias de atuação.
- 4) Os sindicatos têm maior capilaridade entre as indústrias e, por isso, podem ser parceiros das federações e de SESI, SENAI e IEL na divulgação dos produtos e serviços existentes, sobretudo às micro e pequenas empresas.

No entanto, apesar do reconhecimento da pertinência de promover uma maior aproximação entre as áreas sindical e de mercado em benefício das indústrias, será fundamental superar algumas **fragilidades** identificadas no diagnóstico. São elas:

- 1) A integração entre SESI, SENAI e IEL e dessas entidades com a área sindical encontra-se em diferentes estágios nas diferentes federações.
- 2) Embora alguns gestores das federações afirmem que há uma interlocução forte com os sindicatos para atuação junto às indústrias associadas, essa interlocução não é reconhecida pela maior parte dos executivos sindicais.
- 3) Alguns empresários afirmam não receber atendimento adequado por parte do Sistema ou consideram o modelo atual limitante.
- 4) Os processos de comercialização das soluções e de prospecção de novos clientes possuem características que levam à perda de agilidade e eficiência.
- 5) Há grande deficiência na divulgação dos benefícios que a associação aos sindicatos pode trazer às indústrias e na prospecção de novas associadas.

Nesse contexto, as **ações necessárias** para estruturação do Modelo de Atuação Articulada das Áreas de Mercado, Sindical e Sindicatos são:

- Capacitar as equipes envolvidas para a divulgação das soluções do Sistema Indústria e dos benefícios da associação aos sindicatos, preservando, ao mesmo tempo, o papel de cada parte.
- Definir os macroprocessos para atuação articulada, evitando sobreposição de atividades e promovendo maior interlocução entre as áreas, e delas com os sindicatos.
- Fortalecer a parceria entre a área de mercado e os sindicatos, apoiados pela área sindical, a fim de alcançar maior número de indústrias e atendê-las com foco na demanda.
- Definir os papéis da CNI, da Federação, de SESI, SENAI e IEL – no âmbito nacional e estadual – e dos sindicatos na implantação do Modelo, evitando interferências entre as áreas e respeitando a competência de cada uma.
- Estimular a reflexão sobre a viabilidade da oferta de benefícios para indústrias associadas na aquisição de soluções do Sistema Indústria, de modo a diferenciá-las das não associadas.

O relatório completo das entrevistas e da pesquisa online, assim como informações detalhadas sobre o processo de construção do Modelo, podem ser encontrados, respectivamente, nos anexos A e B deste documento.

Resultante dos insumos obtidos na etapa de diagnóstico, das discussões do Grupo de Trabalho e de consultas às Redes de Mercado e de Desenvolvimento Associativo, este documento está estruturado em três partes:

A primeira apresenta as diretrizes estratégicas que devem orientar a execução do Modelo, descrevendo os benefícios a serem entregues para seus diferentes públicos-alvo e os objetivos estratégicos que se pretende alcançar com a sua implantação.

A segunda parte apresenta a estratégia de implantação do Modelo, contendo as condições básicas para a adesão de federações e sindicatos, os passos necessários e os potenciais riscos que podem comprometer sua implantação.

Por fim, a terceira parte traz orientações práticas para o funcionamento do Modelo. Nesse sentido, indica os processos de operação necessários, a governança e a sistemática de monitoramento e avaliação dos resultados que possibilitará verificar o alcance dos objetivos e, se necessário, efetuar ajustes.



1. DIRETRIZES ESTRATÉGICAS DO MODELO DE ATUAÇÃO ARTICULADA

1.1. PROPOSTA DE VALOR E OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Este capítulo apresenta as Diretrizes Estratégicas do Modelo de Atuação Articulada entre as Áreas Sindical e de Mercado, que delimitam seu foco e que devem ser a principal referência para sua implantação e operação.

As Diretrizes são compostas pelos seguintes elementos:

- Proposta de valor: descreve os públicos-alvo e as entregas a serem proporcionadas a cada um deles, por meio da implantação do Modelo de Atuação Articulada.
- Objetivos estratégicos: expressam aquilo que deve nortear as ações com vistas à entrega da proposta de valor definida para cada público-alvo, indicando o que é mais relevante e em qual direção seguir.

FIGURA 1 - DIRETRIZES ESTRATÉGICAS DO MODELO DE ATUAÇÃO ARTICULADA ENTRE AS ÁREAS SINDICAL E DE MERCADO DO SISTEMA INDÚSTRIA

PROPOSTA DE VALOR DA PARCERIA

Indústrias	Área dos Sindical e Sindicatos	Área de Mercado	Sistema Indústria
<ul style="list-style-type: none">• Acesso aos produtos e serviços;• Soluções específicas por setor;• Benefícios diferenciados para as indústrias associadas.	<ul style="list-style-type: none">• Ampliação da oferta de soluções para as indústrias;• Ampliação da base de indústrias associadas.	<ul style="list-style-type: none">• Ampliação do conhecimento das necessidades setoriais;• Ampliação da base de clientes.	<ul style="list-style-type: none">• Maior aproximação do Sistema junto às Indústrias;• Ampliação do nº de MPE's atendidas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

<ul style="list-style-type: none">• Ampliar a divulgação e a comercialização das soluções do Sistema Indústria.	<ul style="list-style-type: none">• Fortalecer o associativismo.	<ul style="list-style-type: none">• Ampliar e otimizar o atendimento às indústrias, a partir de oportunidades identificadas pelos sindicatos.	<ul style="list-style-type: none">• Ampliar a comunicação estruturada e a atuação articulada entre a área de mercado, a área sindical e os sindicatos.
---	--	---	--

1.2. LINHAS DE AÇÃO E INDICADORES

Cada objetivo estratégico pode ser desdobrado em linhas de ação – iniciativas essenciais para alcançá-lo – e indicadores – mecanismos para mensuração dos resultados.

OBJETIVO ESTRATÉGICO: AMPLIAR A DIVULGAÇÃO E A COMERCIALIZAÇÃO DAS SOLUÇÕES DO SISTEMA INDÚSTRIA

Linhas de Ação

- Reforçar o posicionamento do Sistema Indústria como fornecedor de soluções para as indústrias.
- Intensificar a atuação do Sistema Indústria junto às micro e pequenas empresas industriais.
- Utilizar os sindicatos como articuladores na divulgação das soluções ofertadas pelo Sistema Indústria.

Indicadores

- Indústrias visitadas
 - Associadas
 - Não associadas

Tipo de indicador: Esforço

Objetivo do Indicador: Verificar o esforço dos executivos sindicais e dos agentes de mercado das federações em visitar indústrias associadas e não associadas ao sindicato.

- Indústrias que receberam propostas demandadas

Tipo de indicador: Esforço

Objetivo do indicador: Verificar se as visitas realizadas pelos Agentes de Mercado, seja por meio da abordagem individual ou coletiva, estão gerando propostas às indústrias.

- Indústrias que adquiriram soluções do Sistema Indústria
 - Clientes ativos
 - Novos clientes

Tipo de indicador: Impacto

Objetivo do indicador: Verificar a eficácia do Modelo de Atuação Articulada na geração de negócios e na ampliação da carteira de clientes do Sistema Indústria.

OBJETIVO ESTRATÉGICO: FORTALECER O ASSOCIATIVISMO

Linhas de Ação

- Definir estratégias de abordagem às indústrias para divulgar os benefícios da associação aos sindicatos.
- Estimular a criação de um conjunto de benefícios (descontos, combos, entre outros) nos serviços do Sistema para indústrias associadas aos sindicatos.
- Envolver e capacitar os executivos sindicais e os agentes de mercado do Sistema Indústria para divulgar os benefícios da associação aos sindicatos ao realizar visitas às indústrias.

Indicadores

- Indústrias que receberam formulários de associação demandados

Tipo de indicador: Esforço

Objetivo do indicador: Verificar se as visitas realizadas pelos Agentes de Mercado, seja por meio da abordagem individual ou coletiva, estão despertando o interesse das indústrias pela associação.

- Indústrias que se associaram ao sindicato

Tipo de indicador: Impacto

Objetivo do indicador: Avaliar a eficácia do Modelo de Atuação Articulada em promover o associativismo.

OBJETIVO ESTRATÉGICO: AMPLIAR E OTIMIZAR O ATENDIMENTO ÀS INDÚSTRIAS A PARTIR DE OPORTUNIDADES IDENTIFICADAS PELOS SINDICATOS

Linhas de Ação

- Definir estratégia para a identificação, pelos sindicatos, de demandas coletivas das indústrias do setor.
- Envolver e capacitar os executivos de sindicatos para adotarem a abordagem consultiva ao realizarem visitas às indústrias.
- Realizar recortes setoriais das linhas de soluções do Sistema Indústria, a fim de atender demandas apresentadas pelos sindicatos.
- Ofertar soluções coletivas para as micro e pequenas empresas industriais, com o apoio dos sindicatos.

Indicador

- Eventos realizados para abordagem coletiva

Tipo de indicador: Esforço

Objetivo do indicador: Verificar o esforço da Federação e dos sindicatos na promoção de abordagens coletivas às indústrias.

OBJETIVO ESTRATÉGICO: AMPLIAR A COMUNICAÇÃO ESTRUTURADA E A ATUAÇÃO ARTICULADA ENTRE A ÁREA DE MERCADO, A ÁREA SINDICAL E OS SINDICATOS

Linhas de Ação

- Estabelecer processos de compartilhamento de informações entre a área de mercado, a área sindical e os sindicatos.
- Disponibilizar e estimular a utilização de ferramenta compartilhada de gestão e comunicação.

Indicadores

- Indústrias visitadas em decorrência de indicações
 - Indicações feitas pelos sindicatos para venda de soluções do Sistema Indústria
 - Indicações feitas pela área de mercado para associação aos sindicatos

Tipo de indicador: Impacto

Objetivo do indicador: Verificar se as visitas realizadas pela área de mercado estão efetivamente gerando oportunidades para o sindicato e vice-versa.

- Avaliação da eficácia do Modelo de Atuação Articulada

Tipo de indicador: Impacto

Objetivo do indicador: Verificar a eficácia do Modelo de Atuação Articulada quanto ao aumento do nível de compartilhamento de informações entre as áreas Sindical e de Mercado e os Sindicatos, bem como sua utilidade para a ampliação da carteira de clientes do Sistema Indústria e para o fortalecimento do associativismo.



2. IMPLANTAÇÃO DO MODELO DE ATUAÇÃO ARTICULADA

Este capítulo descreve as condições a serem cumpridas para a adesão de federações e sindicatos ao Modelo de Atuação Articulada e apresenta o macroprocesso para sua implantação.

Em seguida, detalha cada uma das 11 etapas do macroprocesso, indicando seus objetivos, responsáveis e procedimentos, além de documentos disponíveis para apoiar sua execução.

Por fim, chama a atenção para um conjunto de riscos relacionados à implantação e elenca possíveis ações para mitigá-los.

2.1. CONDIÇÕES PARA A IMPLANTAÇÃO DO MODELO

2.1.1 ADESÃO DA FEDERAÇÃO

Para a implantação do Modelo, é condição essencial obter o aval do presidente da Federação e o patrocínio institucional da diretoria executiva (ou estrutura equivalente).

Ademais, é necessário que a área sindical, assim como a área de mercado – ou, caso não haja integração, as áreas de mercado de SESI, SENAI e IEL – tenham interesse em atuar de forma articulada e estejam dispostas a promover pequenas alterações em suas práticas cotidianas. Essa parceria deve ser estabelecida antes de se dar início à implantação do Modelo.

2.1.2 ADESÃO DO SINDICATO

A implantação do Modelo deverá ser realizada de forma gradual e, por essa razão, deve-se envolver progressivamente os sindicatos que serão parceiros nesse processo. Para que as federações possam identificar os sindicatos a serem convidados a participar, alguns aspectos devem ser considerados:

- Ter interesse em participar do Modelo de atuação articulada.
- Estar disposto a assumir as responsabilidades demandadas para a operacionalização, disponibilizando agenda e recursos que forem necessários.
- Ter boa capacidade de mobilização das indústrias de sua base de representação.
- Ter boa capacidade de influenciar outros sindicatos a aderirem ao Modelo.
- Contar com, pelo menos, um profissional (Executivo do Sindicato) com as competências necessárias para promover ações de relacionamento com as indústrias.
- Ter um número expressivo de micro e pequenas empresas industriais na sua base de representação.
- Ter elevada capacidade para identificar oportunidades envolvendo as indústrias associadas, a partir de uma boa base de conhecimento sobre estas.
- Assegurar as condições logísticas necessárias à realização das visitas às indústrias pelos executivos sindicais.

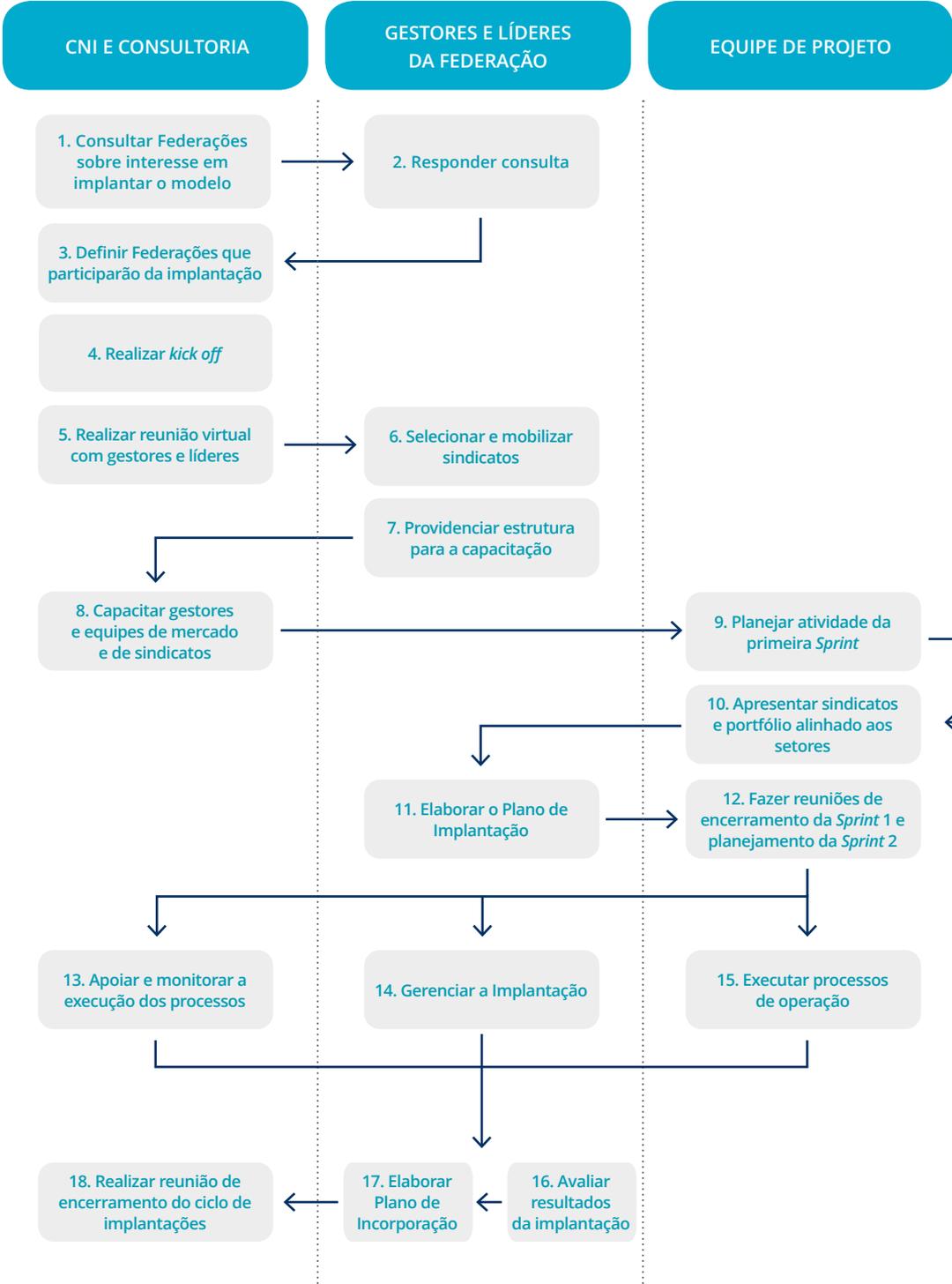
2.2. MACROPROCESSO DE IMPLANTAÇÃO

O macroprocesso de implantação organiza, sob a forma de um fluxo, as principais etapas para a efetiva introdução do Modelo de Atuação Articulada.

A figura 2 reflete a visão completa e a sequência lógica das 18 etapas do macroprocesso de implantação.

Em seguida, são detalhados, para cada etapa, o objetivo, os responsáveis, os procedimentos e os documentos necessários. Caberá à CNI elaborar e disponibilizar os documentos elencados, que poderão ser revisados e customizados conforme a necessidade de cada federação.

FIGURA 2 - MACROPROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO MODELO DE ATUAÇÃO ARTICULADA ENTRE AS ÁREAS SINDICAL E DE MERCADO DO SISTEMA INDÚSTRIA



ETAPA 1. CONSULTAR FEDERAÇÕES SOBRE INTERESSE EM IMPLANTAR O MODELO

Objetivo

- Esclarecer às federações a lógica do Modelo de Atuação Articulada, seus ganhos e as responsabilidades das áreas e entidades envolvidas e consultá-las sobre o interesse em participar da implantação assistida.

Responsável

- CNI: GDA e UniMercado.

Procedimentos

- Enviar carta aos Presidentes das Federações que ainda não participaram da implantação, encaminhando o Modelo atualizado e um *paper* com síntese dos principais resultados já obtidos, e mencionando futura consulta;
- Enviar carta aos Presidentes das Federações que já participaram da implantação, encaminhando o Modelo atualizado e um *paper* com síntese dos principais resultados já obtidos, e agradecendo a participação;
- Enviar aos dirigentes de SESI, SENAI, IEL e aos dirigentes das Federações e-mail com consulta sobre interesse na implantação, informando critérios para a seleção e encaminhando cópia da carta do Presidente;
- Encaminhar aos gestores das Áreas Sindical e de Mercado e-mail com cópia da consulta enviada aos Dirigentes;

Documentos

- Documento do Modelo de Atuação Articulada entre as Áreas Sindical e de Mercado do Sistema Indústria (PDF);
 - *Paper* com síntese dos principais resultados obtidos na implantação das Federações que já participaram (PDF).
-

ETAPA 2. RESPONDER CONSULTA

Objetivo

- Garantir que as Federações respondam confirmando ou declinando o convite feito para a implantação do Modelo de Atuação Articulada.

Responsável

- CNI: GDA e UniMercado.

Procedimentos

- Enviar aos Gestores das Áreas Sindical e de Mercado que ainda não responderam a consulta, lembrando o prazo final;
- Consolidar planilha de respostas das Federações.

Documentos

- Planilha para controle das respostas das Federações.

ETAPA 3. DEFINIR FEDERAÇÕES QUE PARTICIPARÃO DA IMPLANTAÇÃO

Objetivo

- Garantir que as federações que receberão a implantação assistida estejam alinhadas a critérios pré-definidos, assegurando maior chance de sucesso na execução do Modelo.

Responsável

- CNI: GDA e UniMercado.
-

Procedimentos

- Selecionar Federações baseado nos critérios definidos;
- Enviar e-mail aos Dirigentes de SESI, SENAI e IEL e aos Dirigentes das Federações, com cópia para os Gestores das Áreas Sindical e de Mercado, formalizando convite às Federações selecionadas e agendando Kickoff;
- Enviar e-mail aos Dirigentes de SESI, SENAI e IEL e aos Dirigentes das Federações, com cópia para os Gestores das Áreas de Mercado, informando as Federações que não foram selecionadas.

ETAPA 4. REALIZAR KICK OFF

Objetivo

- Fornecer à Federação orientações e documentos necessários para iniciar a implantação do Modelo.

Responsável

- CNI: GDA e UniMercado.

Procedimentos

- Providenciar passagens e hospedagem para participação da CNI e Consultoria no Kickoff;
- Adaptar apresentação do Kickoff;
- Realizar reunião de Kickoff e formalizar adesão da Federação;
- Enviar aos participantes do Kickoff e-mail agradecendo participação, encaminhando os materiais utilizados na reunião e informando próximos passos.

Documentos

- Apresentação de Kickoff para Federações sobre o processo de implantação do Modelo de Atuação Articulada entre as Áreas Sindical e de Mercado do Sistema Indústria (PowerPoint);
- Cronograma e programação detalhada da implantação na Federação (PowerPoint);
- Termo de Adesão da Federação à Implantação Assistida (Word);
- Apresentação do Modelo de Atuação Articulada entre as Áreas Sindical e de Mercado do Sistema Indústria – versão sindicatos (PowerPoint);
- Aspectos para indicação dos sindicatos (Excel);
- Minuta do Termo de Adesão do Sindicato ao Modelo de Atuação Articulada entre as Áreas Sindical e de Mercado do Sistema Indústria (Word).

ETAPA 5. REALIZAR REUNIÃO VIRTUAL COM GESTORES E LÍDERES

Objetivo

- Fornecer à Federação detalhes sobre a programação da Implantação e solicitar providências necessárias.

Responsável

- CNI: GDA e UniMercado.

Procedimentos

- Adaptar apresentação da Reunião Virtual com Gestores e Líderes do Projeto;
 - Agendar reunião virtual com Gestores e Líderes do Projeto e enviar apresentação;
 - Realizar reunião virtual por Skype/Hangout com Gestores e Líderes do Projeto para detalhar implantação e providências necessárias;
 - Enviar e-mail aos Gestores e Líderes do Projeto reforçando as providências necessárias.
-

Documentos

- Cronograma e programação detalhada da implantação na Federação (PowerPoint);
- Termo de Adesão dos Sindicatos (Word);
- Planilha padrão com campos mínimos (Excel).

ETAPA 6. SELECIONAR E MOBILIZAR SINDICATOS

Objetivo

- Selecionar sindicatos para a participação da implantação do Modelo a partir de aspectos sugeridos pela CNI, assegurando maior chance de sucesso na execução do Modelo e, em seguida, entrar em contato com os sindicatos pré-selecionados para atuarem como parceiros da Federação na operacionalização do Modelo de Atuação Articulada verificando interesse em participar da implantação.

Responsável

- Federação: Área sindical da Federação.

Procedimentos

- Realizar levantamento de possíveis sindicatos para participar da implantação do modelo e avaliá-los de acordo com os aspectos sugeridos pela CNI. A lista dos sindicatos pré-selecionados deve ser validada com a diretoria executiva (ou estrutura equivalente) da Federação;
 - A partir da seleção dos sindicatos, entrar em contato com cada um destes, explicando brevemente a proposta do modelo e a dedicação necessária à implantação, consultando interesse na participação;
 - Enviar à CNI planilha com dados atualizados das indústrias dos setores envolvidos.
-

Documento

- Aspectos para indicação dos sindicatos (Excel).
- Apresentação do Modelo de Atuação Articulada entre as Áreas Sindical e de Mercado do Sistema Indústria – versão sindicatos (PowerPoint).
- Documento do Modelo de Atuação Articulada entre as Áreas Sindical e de Mercado do Sistema Indústria (PDF);
- Planilha padrão com campos mínimos (Excel).

ETAPA 7. PROVIDENCIAR ESTRUTURA PARA CAPACITAÇÃO

Objetivo

- Garantir a estrutura necessária para que as reuniões e capacitações ocorram em espaço e materiais adequados;

Responsável

- Federação: Área Sindical da Federação.

Procedimentos

- Garantir a reserva de salas e projetor para realização de reuniões e capacitações para a primeira semana da implantação.

ETAPA 8. CAPACITAR GESTORES E EQUIPES DE MERCADO E DE SINDICATOS

Objetivo

- Apresentar e discutir o Modelo de Atuação Articulada com os Gestores das Áreas Sindical e de Mercado e os líderes do projeto de implantação. Em seguida, discutir a operacionalização da implantação dentro do contexto da federação,
-

identificando possíveis riscos, definindo a estrutura de gerenciamento, os resultados a serem alcançados, os responsáveis e cronogramas. Habilitar as equipes das áreas Sindical e de Mercado e os Executivos dos Sindicatos selecionados para executarem os processos definidos no Modelo de Atuação Articulada e apresentar as estratégias para implantação.

Responsável

- CNI e Consultoria.

Procedimentos

- Ao longo do primeiro dia de Capacitação na Federação, a CNI e a Consultoria conduzem uma apresentação rápida sobre o Modelo e apresenta as estratégias que serão adotadas para a implantação. Em seguida, é discutido junto aos gestores as especificidades e adaptações necessárias à federação, assim como a definição de detalhes referentes à estrutura de gerenciamento, definição de metas, atribuição de responsabilidades, criação de rotinas e estabelecimento de planejamentos.
- Ao longo do segundo dia de Capacitação na Federação, a CNI e a Consultoria apresentam às equipes das áreas Sindical e de Mercado e aos Executivos dos Sindicatos selecionados os processos definidos no Modelo e realizam treinamento voltado à prática. Em seguida, são apresentadas as metodologias e ferramentas que serão utilizadas na implantação e que serão utilizadas por eles ao longo dos próximos meses.

Documentos

- Material para Capacitação – Dia 01 (PowerPoint).
- Material para Capacitação – Dias 02 e 03 (PowerPoint).

ETAPA 9. PLANEJAR ATIVIDADES DA PRIMEIRA SPRINT

Objetivo

- Ao final do terceiro dia de Capacitação, a operação é planejada em conjunto com todos os participantes definindo responsáveis, prazos e as atividades que serão executadas.

Responsável

- Equipe do Projeto.

Procedimentos

- A partir dos Processos do Modelo, detalhar as atividades que serão executadas, quando serão executadas, quem serão os responsáveis por sua execução, os prazos e a distribuição ao longo do tempo.

Documento

- Realizar cadastro no **Trello** e informar/criar e-mail do Gmail/Google;
- Definir atividades do **Backlog** a serem realizadas na primeira Sprint (quinta e sexta-feira), atribuir responsáveis e prazos.

ETAPA 10. APRESENTAR SINDICATOS E PORTFÓLIO ALINHADO AOS SETORES

Objetivo

- Detalhar o Portfólio de serviços do Sistema Indústria para capacitar equipe sobre as soluções mais adequadas para os setores selecionados. Apresentar os principais serviços e ações dos Sindicatos.

Responsável

- Federação e Sindicatos.

Procedimentos

- Apresentar soluções do Portfólio do Sistema Indústria alinhadas aos setores dos Sindicatos envolvidos;
- Apresentar principais ações do Sindicato.

ETAPA 11. ELABORAR PLANO DE IMPLANTAÇÃO

Objetivo

- Definir uma estrutura sólida para a implantação acontecer sem a presença da CNI nas semanas seguintes até completar o período de um trimestre, correspondente ao período de implantação.

Responsável

- Federação: Gestores e Líderes.

Procedimentos

- Com a orientação da CNI e da Consultoria, os Líderes do Projeto deverão definir um Plano de Implantação que conterá as definições sobre a estrutura de gerenciamento, responsáveis, rotinas e um planejamento detalhado para garantir o bom andamento da implantação.

Documento

- Plano de Implantação (PDF).
-

ETAPA 12. FAZER REUNIÃO DE ENCERRAMENTO DA *SPRINT* 1 E PLANEJAMENTO DA *SPRINT* 2

Objetivo

- Verificar junto à Equipe do Projeto o avanço nas atividades do projeto e planejar as próximas.

Responsável

- Federação: Líderes do projeto de implantação

Procedimentos

- Verificar junto à equipe o cumprimento das atividades planejadas na Sprint 1 e fazer planejamento da Sprint 2, definindo responsáveis e prazos e apresentar Plano de Implantação e agendar reuniões definidas.

ETAPA 13. APOIAR E MONITORAR A EXECUÇÃO DOS PROCESSOS

Objetivo

- Dar suporte e apoio à implantação do Modelo na Federação para garantir maiores chances de sucesso na execução dos processos e na rotina de gerenciamento definida no Plano de Implantação.

Responsável

- CNI e Consultoria.

Procedimentos

- Desde o início da implantação, a CNI e a Consultoria estão sempre disponíveis para que a Federação receba todo o suporte necessário, desde o apoio técnico até o apoio ferramental. Nas duas primeiras semanas de implantação a presença da CNI e da Consultoria é maior e feita in loco. A partir da terceira semana o acompanhamento será feito virtualmente por reuniões semanais fixas e por contato frequente realizado por canais de comunicação pré-definidos. Uma visita ainda é feita localmente à Federação ao longo da implantação e no final do trimestre é feita a avaliação de resultados e o encerramento formal;
- Enviar Relatórios quinzenais aos Dirigentes da Federação informando os resultados obtidos até aquela data.

ETAPA 14. GERENCIAR A EXECUÇÃO DOS PROCESSOS

Objetivo

- Garantir o bom andamento da implantação e a geração constante de resultados.
- Responsável
- Federação: Líderes do projeto de implantação

Procedimentos

- A partir das definições feitas no Plano de Implantação, os líderes do projeto deverão conduzir as reuniões de gerenciamento, realizar o monitoramento próximo junto aos Agentes de Mercado e Executivos de Sindicato, atualizar as ferramentas de gestão disponibilizadas, mensurar os resultados dos indicadores, reportar-se à CNI sobre o andamento da implantação e realizar ajustes e adaptações que se façam necessárias.

ETAPA 15. EXECUTAR PROCESSOS DE OPERAÇÃO

Objetivo

- Executar as atividades dos Processos do Modelo conforme planejamento.

Responsável

- Federação e Sindicatos.

Procedimentos

- Executar as atividades conforme planejamento definido, participar das reuniões de gerenciamento, contribuir com sugestões de melhoria e adaptações à implantação e comunicar-se com a equipe sobre os resultados obtidos e obstáculos encontrados.

ETAPA 16. AVALIAR RESULTADOS DA IMPLANTAÇÃO

Objetivo

- Avaliar o atingimento das metas definidas e os resultados gerados a partir da execução do Modelo.

Responsável

- Federação e CNI.

Procedimentos

- Ao final do ciclo trimestral da implantação do Modelo, deve-se reunir todas as informações geradas ao longo do projeto e mensurar os indicadores. Com essa informação em mãos e a partir das percepções de cada um dos membros da Equipe do Projeto, avalia-se a efetividade do Modelo em relação ao que ele se propõe a gerar e o projeto de implantação em si, permitindo melhorias e adaptações em ambos.

Documento

- Plano de Indicadores (Excel);
- Relatório Final dos Resultados do Ciclo de Implantação (PDF).

ETAPA 17. ELABORAR PLANO DE INCORPORAÇÃO

Objetivo

- Garantir a incorporação dos processos do Modelo à rotina da Federação.

Responsável

- Federação: gestores das áreas sindical e de mercado.

Procedimentos

- Ao final da implantação, na última semana que encerra o trimestre, os Gestores das Áreas Sindical e de Mercado, com a orientação da CNI e da Consultoria, deverão definir um Plano de Incorporação que conterà definições sobre como a Federação garantirá que os Processos do Modelo serão incorporados à sua rotina. Essa definição envolve a estrutura de gerenciamento que será utilizada, quais os focos que serão adotados em cada período até que se tenha alcançado a maturidade na execução do Modelo, os responsáveis, a governança, os prazos e cronogramas.

Documento

- Plano de Incorporação (PDF).
-

ETAPA 18. REALIZAR REUNIÃO DE ENCERRAMENTO DO CICLO DE IMPLANTAÇÃO

Objetivo

- Encerrar formalmente o ciclo de implantação junto aos Dirigentes da Federação e os Presidentes dos Sindicatos participantes, apresentando os resultados obtidos e as definições para a Incorporação.

Responsável

- CNI e Federação.

Procedimentos

- Realizar Reunião de Encerramento Formal com os Dirigentes para apresentação dos resultados da Implantação e do Plano de Incorporação

Documentos

- Apresentação dos resultados da implantação e do Plano de Incorporação (Powerpoint).

2.3. RISCOS À IMPLANTAÇÃO DO MODELO

O processo de construção do Modelo de Atuação Articulada entre as Áreas Sindical e de Mercado contemplou o levantamento de possíveis riscos à sua implantação e a indicação de possíveis soluções para mitigá-los.

Cumprе ressaltar que, além de monitorar esses riscos, caberá também a cada Federação que aderir ao Modelo identificar e mitigar outros possíveis obstáculos.

QUADRO 1 - RISCOS À IMPLANTAÇÃO DO MODELO DE ATUAÇÃO ARTICULADA ENTRE AS ÁREAS SINDICAL E DE MERCADO

RISCO	PREVENÇÃO
Falta de apoio da alta direção da Federação	Sensibilizar a alta direção das federações sobre os benefícios do Modelo
Não engajamento dos gestores das áreas sindical e de mercado	Sensibilizar os gestores das áreas sobre os benefícios do Modelo
Interferência e sobreposição de atividades entre as áreas sindical e de mercado	Definir com precisão as atribuições e responsabilidades de cada área na parceria
Morosidade dos sindicatos na condução do processo de associação, podendo impactar a comercialização das soluções do Sistema às indústrias	Definir com os sindicatos um processo simplificado de associação
Abandono do processo frente às primeiras dificuldades	Implantar progressivamente o Modelo, criando oportunidade para ajustes e permitindo avaliar nível de compreensão dos envolvidos
Falta de engajamento dos sindicatos	Priorizar o envolvimento de sindicatos que possuam boa capacidade de mobilização e que estejam motivados a aderir ao modelo
Falta de sistemas e processos bem definidos na Federação, podendo prejudicar o ritmo da implantação	Criar mecanismos simples e viáveis para utilização no dia-a-dia da Federação para suprir a falta de sistemas e processos
Baixo comprometimento com a implantação nas semanas sem a presença in loco da CNI	Definir reuniões fixas com as Federações e canais de comunicação que facilitem o acompanhamento à distância
Baixo comprometimento com os ciclos de Incorporação do Modelo	Definir um processo estruturado de acompanhamento da Incorporação pela CNI



3. OPERAÇÃO DO MODELO DE ATUAÇÃO ARTICULADA

Este capítulo aborda os processos essenciais para a operação do Modelo de Atuação Articulada entre as Áreas Sindical e de Mercado do Sistema Indústria, com a sequência de atividades a serem executadas pelos envolvidos. São apresentadas também a Governança do Modelo e a Sistemática de Monitoramento e Avaliação.

3.1. PROCESSOS DE OPERAÇÃO

Visando assegurar o alcance dos resultados esperados com a implantação do Modelo, foi mapeado um conjunto de quatro processos para a atuação articulada entre a área de mercado, a área sindical e os sindicatos. São eles:

QUADRO 2 - PROCESSOS DE OPERAÇÃO DO MODELO DE ATUAÇÃO ARTICULADA ENTRE AS ÁREAS SINDICAL E DE MERCADO

PROCESSOS DE OPERAÇÃO
Abordagem individual para oferta de soluções do Sistema Indústria e sensibilização para o associativismo
Abordagem individual de relacionamento sindical e divulgação de soluções do Sistema Indústria
Abordagem coletiva para atendimento a demandas comuns identificadas pelos sindicatos
Abordagem coletiva para oferta de soluções disponíveis no Sistema Indústria

Os processos devem ser analisados pela Federação e podem ser adaptados à realidade local, desde que observadas as premissas que regem este Modelo. A seguir, os quatro processos são detalhados considerando-se os seguintes aspectos:

- **Objetivo:** declara o propósito permanente do processo.
- **Limites do processo:** indica a ação inicial e a ação final do processo.
- **Áreas responsáveis:** descreve as áreas e/ou unidades responsáveis pelo processo.
- **Áreas de interface:** descreve as áreas e/ou unidades, inclusive externas, envolvidas no processo.

- **Insumos:** estabelece as informações e ferramentas necessárias para o bom andamento do processo.
- **Produtos:** identifica os produtos resultantes do funcionamento do processo.

Também são apresentados os fluxogramas de cada processo, desenhados com base na metodologia *Process Modeling Notation*, ou Notação de Modelagem de Processos de Negócio.

PROCESSO DE OPERAÇÃO 1: ABORDAGEM INDIVIDUAL PARA OFERTA DE SOLUÇÕES DO SISTEMA INDÚSTRIA E SENSIBILIZAÇÃO PARA O ASSOCIATIVISMO

OBJETIVO		LIMITES DO PROCESSO	
Oferecer soluções do Sistema Indústria que atendam às necessidades das indústrias, ressaltando a importância da associação ao sindicato do setor e apresentando eventuais benefícios para indústrias associadas		Do planejamento das visitas às indústrias pela área de mercado até o possível fechamento do negócio e a possível associação da indústria ao sindicato do setor	
ÁREAS RESPONSÁVEIS	ÁREAS DE INTERFACE	INSUMOS (INPUTS)	PRODUTOS (OUTPUTS)
Área de mercado	Área sindical Sindicatos Áreas de negócio de SESI, SENAI e IEL	Informações cadastrais e de relacionamento do sindicato com a indústria Mapeamento de Oportunidades na Indústria (MOPI)	Venda de soluções do Sistema Indústria Associação de indústrias aos sindicatos

Processo de Operação 1 - Abordagem individual para oferta de soluções do Sistema Indústria e sensibilização para o associativismo

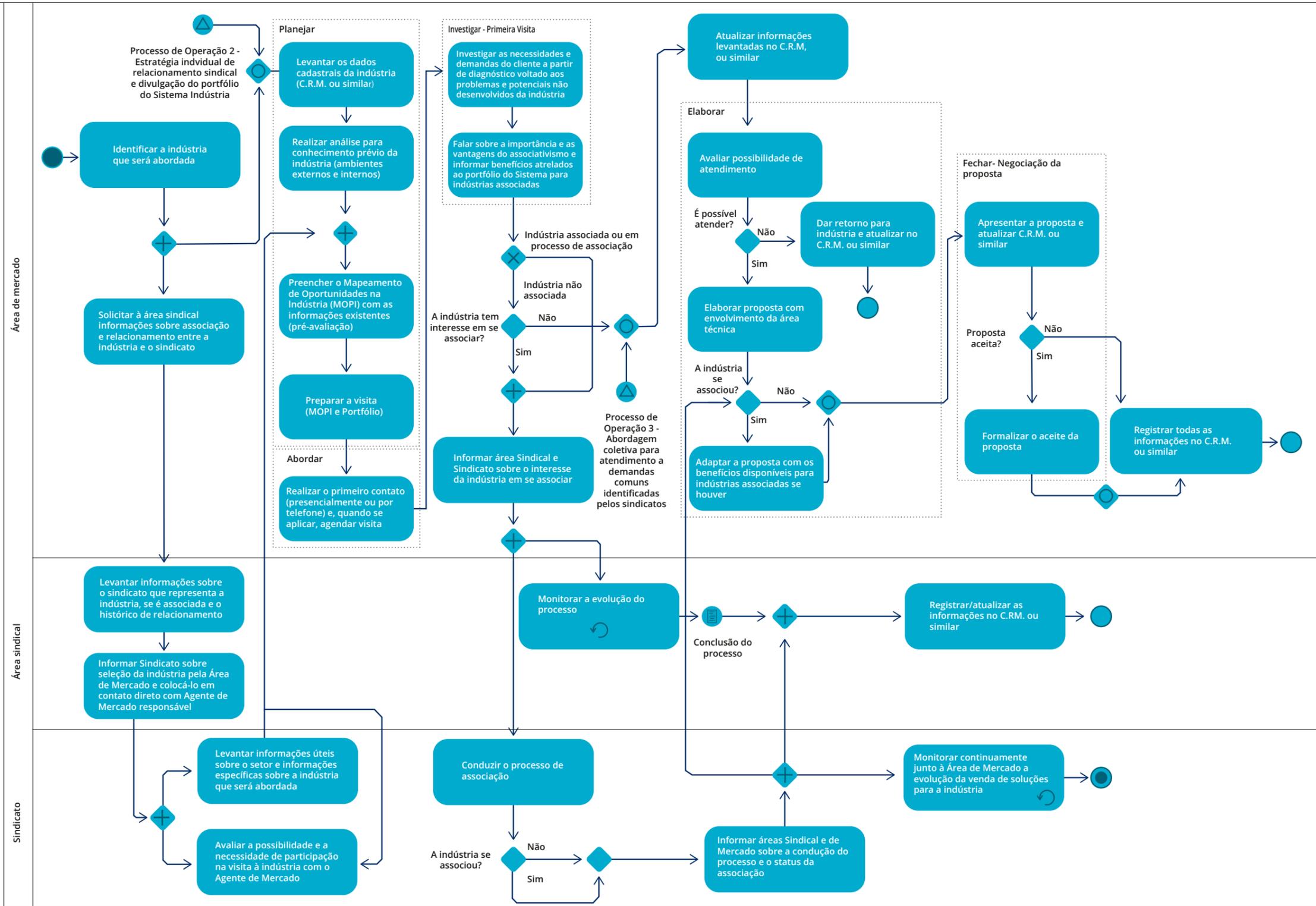


FIGURA 3 - PROCESSO DE OPERAÇÃO 1:
ABORDAGEM INDIVIDUAL PARA OFERTA
DE SOLUÇÕES DO SISTEMA INDÚSTRIA E
SENSIBILIZAÇÃO PARA O ASSOCIATIVISMO

PROCESSO 2: ABORDAGEM INDIVIDUAL DE RELACIONAMENTO SINDICAL E DIVULGAÇÃO DE SOLUÇÕES DO SISTEMA INDÚSTRIA

OBJETIVO		LIMITES DO PROCESSO	
Sensibilizar as indústrias sobre a importância e as vantagens do associativismo e oferecer soluções do Sistema Indústria que atendam suas necessidades, apresentando eventuais benefícios para indústrias associadas		Do planejamento das visitas às indústrias pelo sindicato até a possível associação ao sindicato e o possível fechamento do negócio	
ÁREAS RESPONSÁVEIS	ÁREAS DE INTERFACE	INSUMOS (INPUTS)	PRODUTOS (OUTPUTS)
Sindicatos	Área sindical Área de mercado Áreas de negócio de SESI, SENAI e IEL	Informações cadastrais e de relacionamento do sindicato com a indústria Mapeamento de Oportunidades na Indústria (MOPI)	Associação de indústrias aos sindicatos Venda de soluções do Sistema Indústria

Processo de Operação 2 – Abordagem individual de relacionamento sindical e divulgação do portfólio do Sistema Indústria

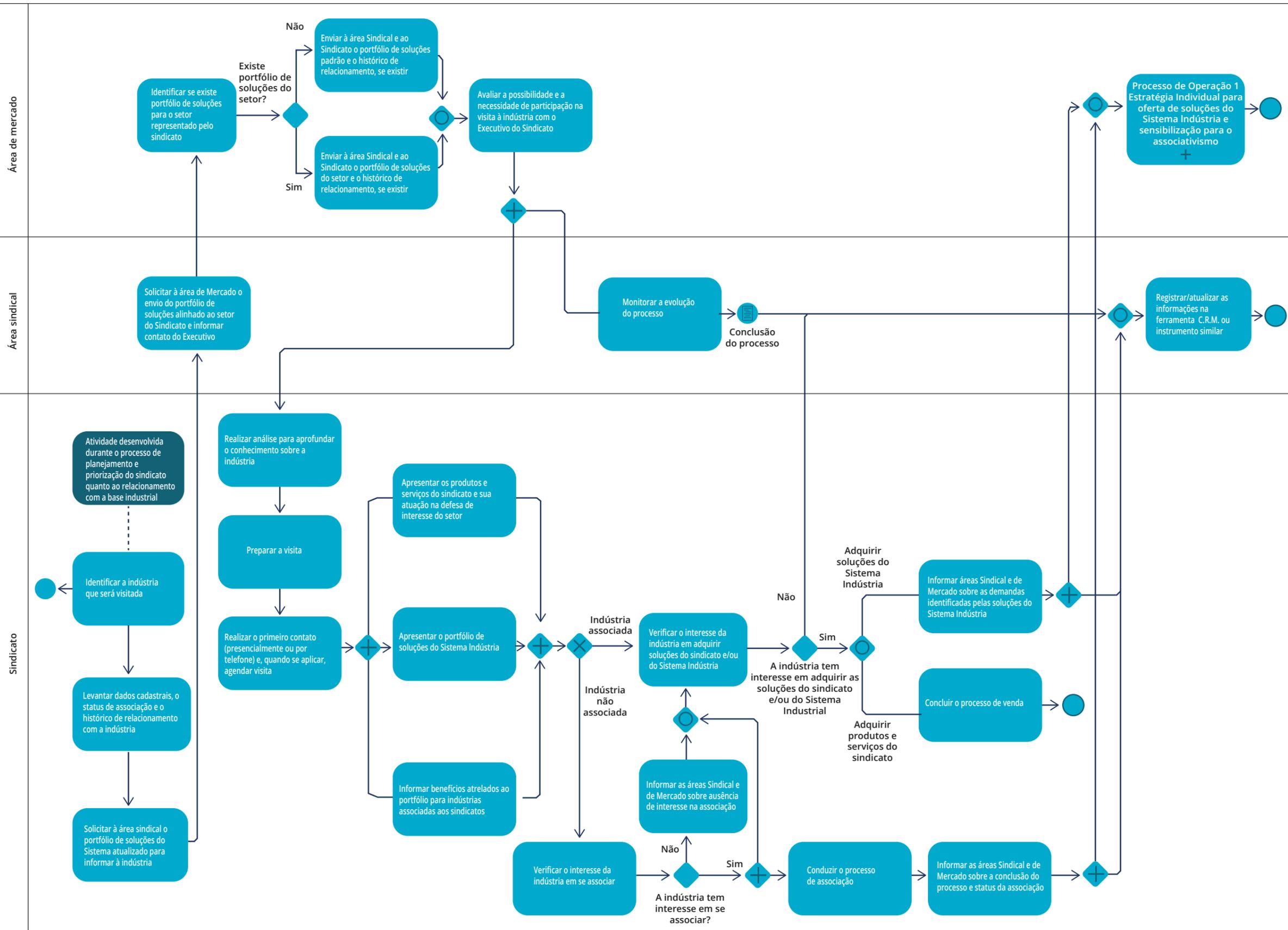


FIGURA 4 - PROCESSO DE OPERAÇÃO 2:
ABORDAGEM INDIVIDUAL DE RELACIONAMENTO
SINDICAL E DIVULGAÇÃO DE SOLUÇÕES
DO SISTEMA INDÚSTRIA

PROCESSO 3: ABORDAGEM COLETIVA PARA ATENDIMENTO A DEMANDAS COMUNS IDENTIFICADAS PELOS SINDICATOS

OBJETIVO		LIMITES DO PROCESSO	
Ofertar soluções para atender a demandas das indústrias, identificadas pelos sindicatos e sensibilizar as indústrias sobre a importância e as vantagens do associativismo		Do mapeamento das demandas comuns das indústrias pelos sindicatos até o possível fechamento do negócio e a possível associação da empresa	
ÁREAS RESPONSÁVEIS	ÁREAS DE INTERFACE	INSUMOS (INPUTS)	PRODUTOS (OUTPUTS)
Área sindical Sindicatos	Área de mercado Áreas de negócio de SESI, SENAI e IEL	Mapeamento dos sindicatos com boa capacidade de mobilização Metodologia de identificação de demandas comuns	Identificação das demandas das indústrias por setor/sindicato Venda de soluções do Sistema Indústria Associação de indústrias aos sindicatos

Processo de Operação 3 - Abordagem coletiva para o atendimento a demandas comuns identificadas pelos sindicatos

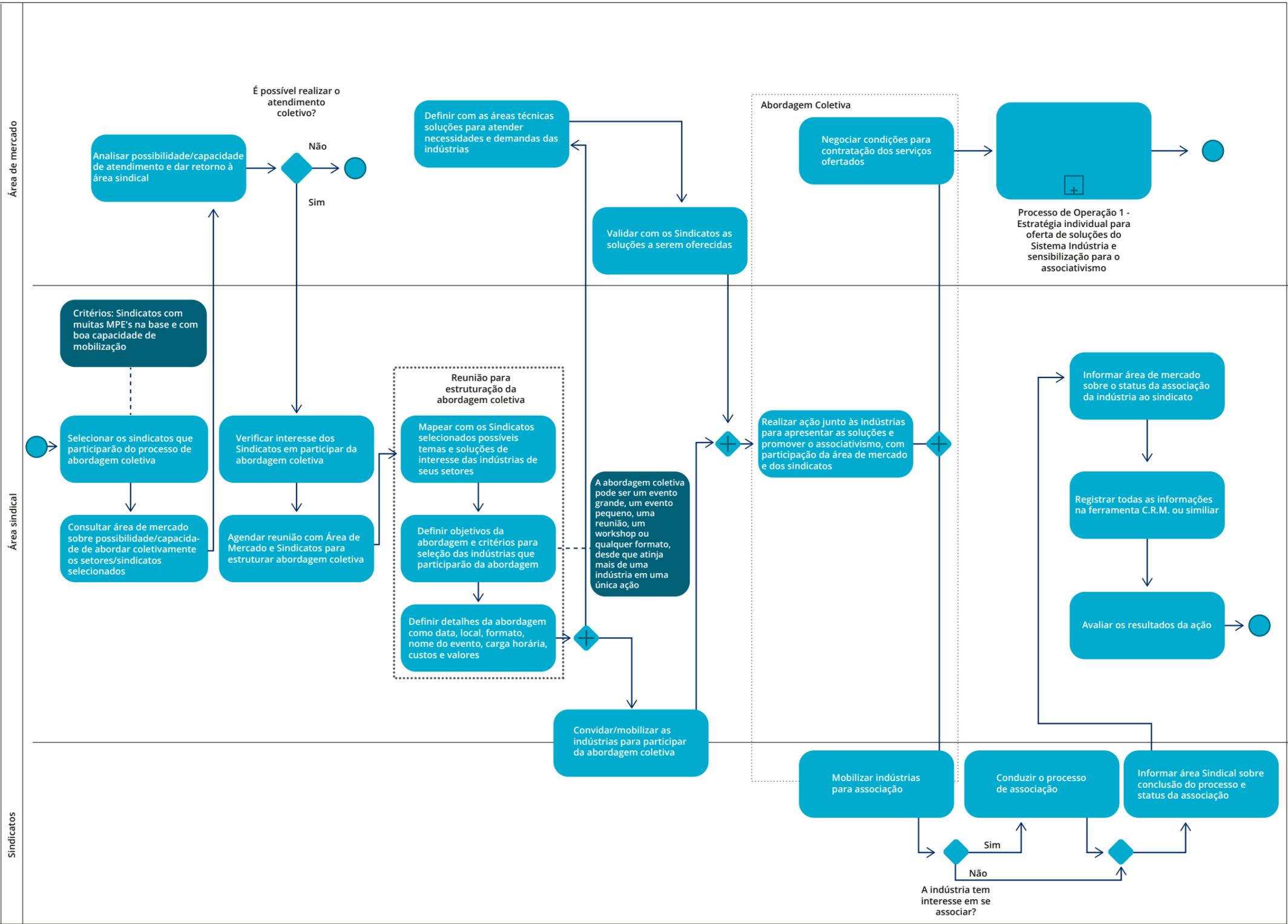


FIGURA 5 - PROCESSO DE OPERAÇÃO 3:
ABORDAGEM COLETIVA PARA
ATENDIMENTO A DEMANDAS COMUNS
IDENTIFICADAS PELOS SINDICATOS

PROCESSO 4: ABORDAGEM COLETIVA PARA OFERTA DE SOLUÇÕES DISPONÍVEIS NO SISTEMA INDÚSTRIA

OBJETIVO		LIMITES DO PROCESSO	
Identificar produtos e serviços do Sistema Indústria, passíveis de oferta e comercializá-los por meio da articulação com a área sindical e os sindicatos		Da identificação pela área de mercado de soluções passíveis de oferta até o possível o fechamento do negócio e a possível associação da empresa	
ÁREAS RESPONSÁVEIS	ÁREAS DE INTERFACE	INSUMOS (INPUTS)	PRODUTOS (OUTPUTS)
Área de mercado	<p>Área sindical</p> <p>Sindicatos</p> <p>Áreas de negócio de SESI, SENAI e IEL</p>	<p>Identificação de produtos e serviços com capacidade para oferta coletiva</p> <p>Mapeamento dos sindicatos com boa capacidade de mobilização</p>	<p>Divulgação e venda de soluções do Sistema Indústria</p> <p>Associação de indústrias aos sindicatos</p>

Processo de Operação 4 – Abordagem coletiva para oferta de soluções disponíveis no Sistema Indústria

Área de mercado

Área sindical

Sindicato

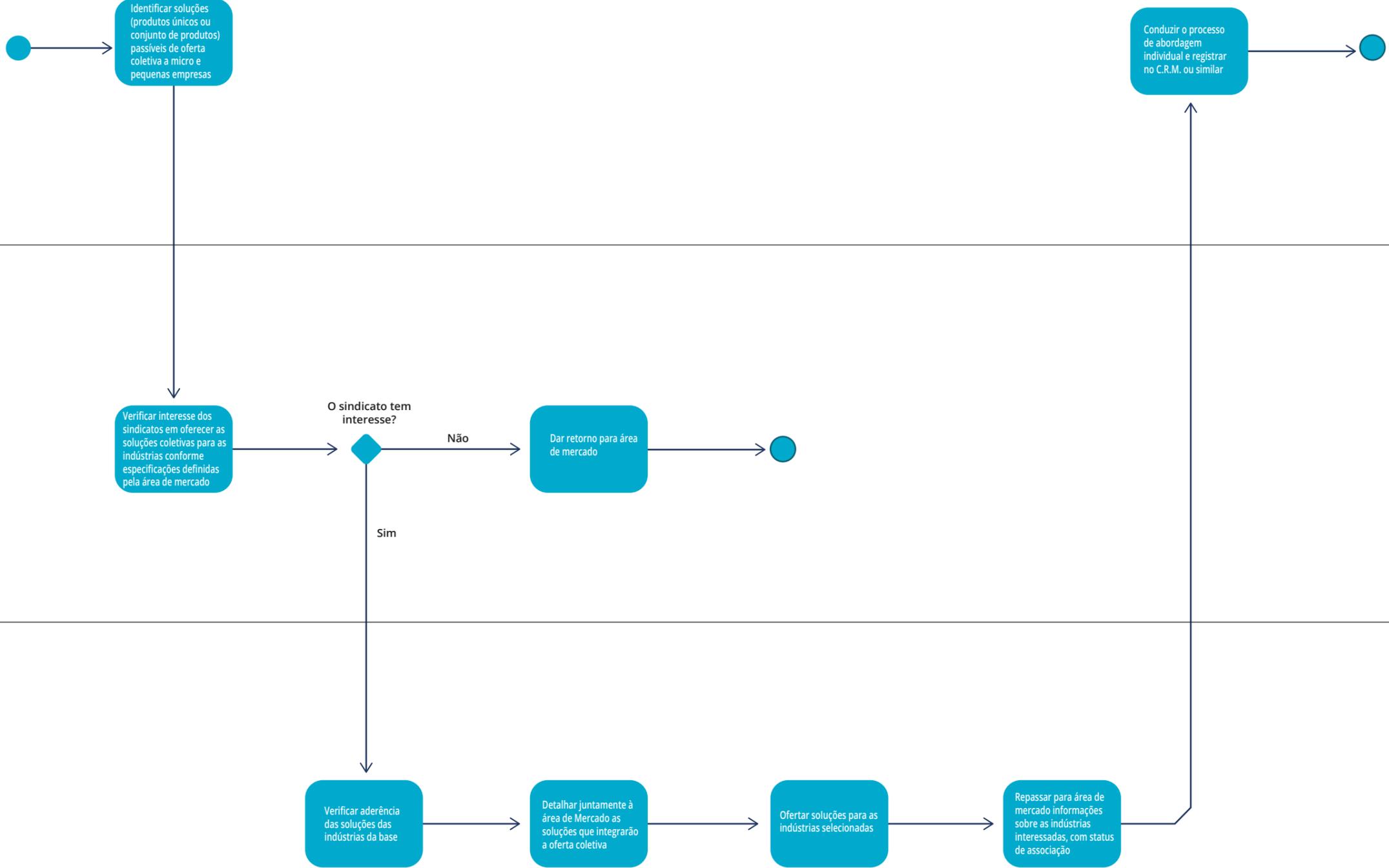


FIGURA 6 - PROCESSO DE OPERAÇÃO 4:
ABORDAGEM COLETIVA PARA OFERTA DE
SOLUÇÕES DISPONÍVEIS NO SISTEMA

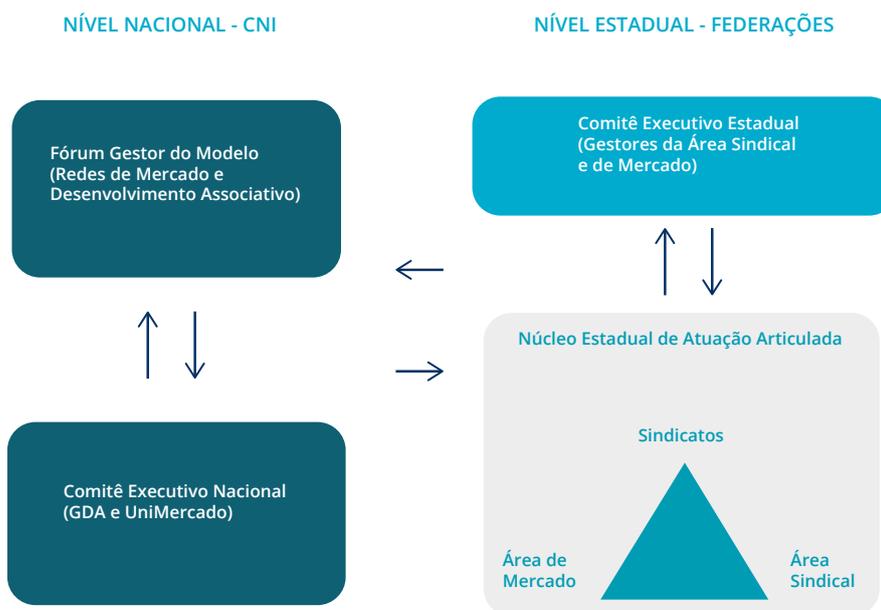
3.2. Governança do Modelo

Governança é um meio para promover **a coordenação, a convergência e a otimização** das relações entre diferentes atores independentes ou relativamente autônomos, envolvidos, de alguma forma relevante, em programas, projetos, ações ou temas de interesse comum.

A atuação articulada entre a área sindical, a área de mercado e os sindicatos, e dessas áreas com a GDA e a UniMercado, exige a definição de uma estrutura de governança que estabeleça claramente os papéis e as relações entre as partes envolvidas. Como não há relação de hierarquia, a estrutura pressupõe que cada parte atue proativamente, de forma constante e equilibrada, em torno de objetivos comuns.

A Figura 7 representa a estrutura de governança do Modelo de Atuação Articulada nos âmbitos nacional e estadual.

FIGURA 7 - ESTRUTURA DE GOVERNANÇA DO MODELO DE ATUAÇÃO ARTICULADA



O quadro a seguir detalha as principais atribuições de cada instância que compõe a estrutura de governança.

ATORES	COMPOSIÇÃO	ATRIBUIÇÕES
Fórum Gestor do Modelo	Gestores das Redes de Mercado e de Desenvolvimento Associativo	Deliberar sobre diretrizes, foco, estratégia e processos de operação do Modelo Trocar informações e disseminar boas práticas implantadas pelas federações
Comitê Executivo Nacional	Gestores e equipe da Gerência Executiva de Desenvolvimento Associativo e da UniMercado	Monitorar e avaliar diretrizes, foco, estratégia e resultados do Modelo Disseminar o Modelo de Atuação Articulada Orientar e apoiar as federações durante o processo de implantação do Modelo Promover o fortalecimento da interação entre as áreas Sindical e de Mercado e os sindicatos Apoiar a execução de projetos e ações que visem à atuação articulada Estabelecer pautas e consolidar informações para os encontros do Fórum Gestor do Modelo Disseminar boas práticas das federações, relacionadas à implantação do Modelo Ser a instância consultiva do Comitê Executivo Estadual
Comitê Executivo Estadual	Gestores e líderes das Áreas Sindical e de Mercado nas federações	Supervisionar a implantação do Modelo e a execução dos processos de operação Comunicar ao Comitê Executivo Nacional o andamento da implantação do Modelo Organizar reuniões de monitoramento periódicas envolvendo o Núcleo Estadual de Atuação Articulada Sensibilizar os integrantes do Núcleo Estadual para os ganhos do modelo Propor, discutir e monitorar políticas de benefícios para indústrias associadas aos sindicatos
Núcleo Estadual de Atuação Articulada	Equipe da Área de Mercado e agentes de mercado, equipe da Área Sindical e executivos sindicais	Executar os processos de operação do Modelo Registrar e compartilhar informações durante a operação Participar ativamente das reuniões periódicas de monitoramento, propondo melhorias no Modelo Comunicar ao Comitê Executivo Estadual questões relacionadas à implantação/operação dos processos

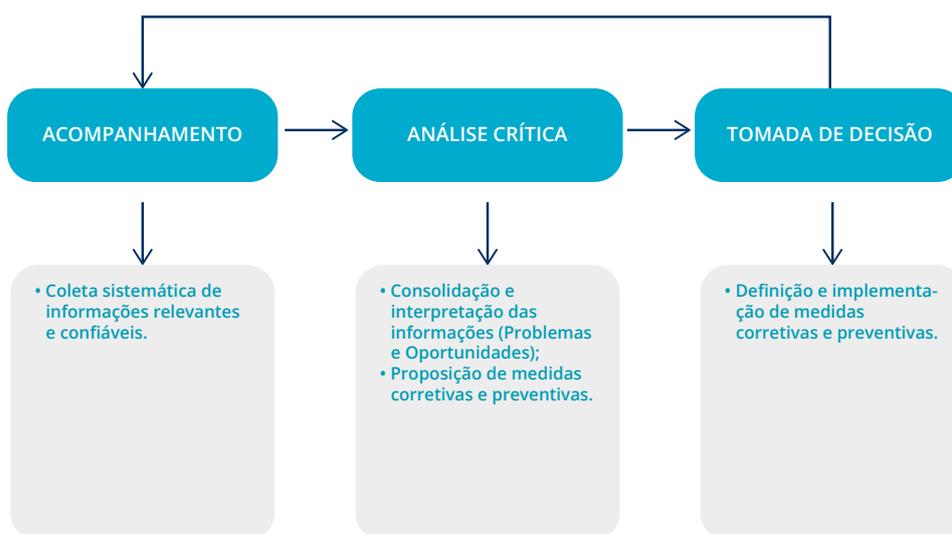
3.3. MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO

O monitoramento e avaliação têm como **objetivo** identificar se os resultados planejados estão sendo alcançados, ou seja, se os processos de operação do Modelo de Atuação Articulada estão sendo executados corretamente e se os objetivos estratégicos e as propostas de valor estão sendo concretizados.

O **foco** deve ser a superação dos problemas de execução do Modelo. Portanto, para cada problema identificado, uma ou mais medidas de gestão devem ser adotadas. Problemas recorrentes ou sistêmicos podem requerer a adaptação do próprio Modelo à realidade das federações e sindicatos. Tais medidas podem ir desde um simples ajuste em um dos processos de operação à alteração de objetivos estratégicos do Modelo.

Deve-se buscar a simplicidade nos procedimentos e nos instrumentos de monitoramento e de avaliação. A Figura 8 exemplifica o ciclo básico do monitoramento proposto.

FIGURA 8 - CICLO BÁSICO DE MONITORAMENTO DO MODELO DE ATUAÇÃO ARTICULADA ENTRE AS ÁREAS SINDICAL E DE MERCADO DO SISTEMA INDÚSTRIA



Uma observação importante é que além das informações relevantes relacionadas à operação do modelo e identificadas durante o monitoramento, deve-se ter **atenção aos resultados e às linhas de ação previstos para cada objetivo estratégico**. Eles serão uma importante evidência do sucesso do Modelo de Atuação Articulada.

Os quadros a seguir apresentam a visão geral da sistemática de monitoramento e avaliação, tanto em nível nacional, quanto em nível estadual. Os produtos da sistemática de monitoramento e avaliação fornecerão insumos para a tomada de decisão e indicarão a necessidade de eventuais ajustes no Modelo de Atuação Articulada entre as Áreas Sindical e de Mercado do Sistema Indústria.

SISTEMÁTICA DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DO MODELO - NÍVEL NACIONAL

TIPOS DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO	OBJETO DO MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO	PERIODICIDADE	INSTRUMENTOS/ EVENTOS	RESPONSÁVEL	PRODUTOS
Estratégia	Proposta de valor	Sob demanda	Pesquisa em fontes e com atores relevantes	Comitê Executivo Nacional	Relatório de monitoramento
	Objetivos estratégicos e resultados	Semestral	Reuniões com o Fórum Gestor do Modelo		Atas das reuniões
Operação	Processos de operação	Trimestral	Resultados dos Indicadores	Comitê Executivo Nacional	Relatório de monitoramento
		Semestral	Reuniões com o Fórum Gestor		Atas das reuniões
	Projetos e Ações de suporte à Implantação	Sob demanda	Dados da evolução dos projetos e ações	Comitê Executivo Nacional	Relatório de monitoramento

SISTEMÁTICA DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DO MODELO - NÍVEL ESTADUAL

TIPOS DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO	OBJETO DO MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO	PERIODICIDADE	INSTRUMENTOS	RESPONSÁVEL	PRODUTOS
Estratégia	Objetivos estratégicos e resultados	Trimestral	Reuniões com o Núcleo Estadual de Atuação Articulada e Indicadores dos Resultados obtidos	Comitê Executivo Estadual	Relatório de monitoramento, contendo o painel de indicadores
	Processos de operação	Mensal	Reuniões com o Núcleo Estadual de Atuação Articulada	Comitê Executivo Estadual	Relatório de monitoramento dos processos Atas das reuniões
Operação	Projetos e Ações de suporte à Implantação	Sob demanda	Dados da evolução dos projetos e ações	Comitê Executivo Estadual	Relatório de monitoramento dos projetos



Com a divulgação do Modelo de Atuação Articulada entre as Áreas Sindical e de Mercado, espera-se dar um importante passo no sentido de melhor aproveitar o tamanho e a capilaridade da estrutura do Sistema Indústria. Ao envolver sindicatos e áreas sindicais das federações e da CNI, assim como áreas de mercado de SESI, SENAI e IEL, o Modelo busca unir as competências de cada parte, a fim de ampliar a representatividade dos sindicatos e a comercialização das soluções do Sistema Indústria. Tudo isso em benefício da Indústria.

Ainda que o Modelo tenha a intenção de indicar os passos e os cuidados necessários para sua implantação e operação, os diferentes contextos estaduais exigirão, por parte de cada Federação, a adaptação de processos e o desenvolvimento de ações específicas.

Em paralelo, por meio da estrutura de governança proposta, pretende-se avançar na execução de ações de suporte à implantação do Modelo, tais como a capacitação de executivos sindicais e colaboradores das áreas Sindical e de Mercado, o mapeamento de eventuais políticas de benefícios para indústrias associadas e a adaptação de ferramentas de relacionamento com clientes.

Por fim, cumpre ressaltar que este é um documento “vivo”, pois merecerá revisão e ajustes à medida que as federações avancem na implantação e operação do Modelo.



ANEXO A - DIAGNÓSTICO COMPLETO DO ATUAL NÍVEL DE ATUAÇÃO ARTICULADA ENTRE AS ÁREAS SINDICAL E DE MERCADO E OS SINDICATOS

O diagnóstico sobre o grau de articulação entre as áreas sindical e de mercado e os sindicatos foi elaborado após a realização de um conjunto de entrevistas e de uma pesquisa web. Nesse sentido, o diagnóstico apresentado a seguir foi composto a partir de percepções e opiniões de gestores das áreas sindical e de mercado, agentes de mercado, executivos sindicais e dirigentes da CNI.

PERFIL DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA WEB

	ENVIADOS	RESPONDIDOS	% DENTRO DO PERFIL	% DO TOTAL DE RESPOSTAS	ESTADOS COM PARTICIPAÇÃO
Gestores da área sindical	28	21	75,0%	6,7%	20
Gestores da área de mercado	85	45	52,9%	14,3%	24
Agentes de mercado*	211	73	34,6%	23,2%	5
Executivos Sindicais	578	175	30,3%	55,7%	18
Total	902	314	34,8%		

O diagnóstico é composto por dois blocos: (i) consolidação das entrevistas em profundidade; (ii) consolidação da pesquisa web.

Consolidação das entrevistas em profundidade

CONTEXTUALIZAÇÃO

Atualmente, em alguns estados, as áreas de mercado e sindical já atuam de forma articulada. Os colaboradores das federações desses estados ressaltam os benefícios dessa forma de atuação:

“Embora a articulação esteja no início, já temos novos afiliados decorrentes de estímulos da equipe de mercado, que realiza visitas com maior frequência que qualquer outra pessoa do Sistema.”

*“Nas empresas não associadas, fizemos um **trabalho junto ao sindicato para, em uma mesma visita, tentar associar a empresa e mostrar os produtos e serviços do Sistema**. Inclusive temos um documento da Federação, que convida a empresa a se associar, fala dos benefícios do associativismo e tem a ficha de inscrição.”*

Nesses estados há, inclusive, sistemas informatizados para comunicação entre as áreas, o que facilita muito o trabalho de ambos.

*“Hoje usamos uma **plataforma de CRM, onde a árvore de serviços da área sindical está inserida**. No sistema existe um extrato de tudo que foi feito com determinada empresa e todas as suas características.”*

Mas, infelizmente, essa não é a realidade da maioria dos estados.

A integração entre SESI, SENAI, IEL e dessas instituições com a área sindical encontra-se em diferentes estágios nas diferentes federações.

*“Aqui a gente não trabalha de forma integrada entre o SESI, SENAI e IEL. Quando identificamos uma demanda de outra casa, nós repassamos. **Procedimento não existe**, não se verifica quais empresas cada casa atende.”*

*“Temos a unidade, mas a implantação foi recente. **Estamos tentando unir as entidades** para que as informações, a estratégia e o subsídio às abordagens sejam feitos pelo mercado corporativo.”*

*“**Não temos uma área de relacionamento com as entidades**, mas pedimos para a área de associativismo que nos colocasse uma pauta com cada casa, porque **o nosso acesso a eles é um pouco difícil**.”*

*“**Os empresários já estão acostumados em receber separadamente SESI, SENAI, IEL e o executivo do sindicato**. Claro que se houver uma venda consultiva e integrada vai ser melhor, vai utilizar menos o nosso tempo e o deles também.”*

Os gestores da área de mercado e os agentes de mercado afirmam que há uma interlocução forte com os sindicatos para atuação junto às empresas associadas, inclusive na identificação de demandas.

*“O mercado se desenvolvia e as entidades não acompanhavam, então surgiam demandas que não tínhamos como atender. **Aos poucos conseguiu-se inserir as unidades de mercado dentro dos sindicatos, atuando em ações coletivas**”*

*“Em relação às MPEs, **nós temos trabalhado com os sindicatos, que é onde temos maior proximidade**. O sindicato é a entidade que representa a empresa então ela tem uma confiança maior.”*

Além disso, consideram haver uniformidade na forma de atendimento às empresas, com foco no modelo consultivo, buscando entender as necessidades da empresa antes de oferecer a solução.

“Nosso papel é visitar as empresas para entender as suas necessidades, as visitas são geralmente no formato consultivo, escutando as demandas e necessidades para propor uma solução.”

“Como está funcionando hoje: a gente monta o dossiê sobre a empresa, valida com a equipe técnica e quando a gente vai ao cliente, vai de forma mais assertiva. Também resgatamos o histórico de relacionamento com ele.”

Os executivos sindicais, no entanto, não reconhecem essa forte interlocução com a área de mercado...

“Nós poderíamos oferecer muito mais para o empresário se a interlocução entre o sindicato e o Sistema fosse realmente como o Sistema propõe que seja.”

“Deveria haver comunicação entre as entidades e os sindicatos para entender as deficiências que o setor tem e oferecer uma solução em parceria para os empresários, com alguma vantagem para quem é associado. Isso incentivaria o empresário a se associar.”

“As entidades fazem uma consulta de mercado, sem falar com os sindicatos, oferecem o que querem e não tem benefício nenhum para quem é associado.”

...e alguns empresários dizem que não recebem atendimento adequado ou consideram o modelo consultivo limitante. Apenas um deles se diz satisfeito com o modelo atual.

“Visitas são muito raras. Não acho que eu deveria ir atrás da federação, eles deveriam vir oferecer os produtos e serviços.”

“Já fizeram um mapeamento da empresa, entendendo a gestão. Abri a demanda e estou sendo acompanhada dentro da consultoria. Mas ficou vazio, não sei o que mais eles têm para oferecer.”

“Nós recebemos visitas com grande frequência. Acho que o processo é bom, tanto para vir ofertar, quanto quando a gente solicita.”

O que está claro para todos é a importância de aproximar a atuação da área de mercado, da área sindical e dos sindicatos, a fim de otimizar o trabalho e oferecer melhores resultados para os clientes finais do Sistema.

“Precisamos pensar em uma solução para o cliente porque ele vê a gente como um todo, não vê caixinhas isoladas.”

“Eu acredito que o empresário quer a solução independente da casa que o atenda. A gente fica muito parado nessa questão de quem pode atender sem se preocupar com a real necessidade dele.”

Diante dessas questões, quais são os fatores que estão dificultando a atuação articulada entre as áreas sindical e de mercado?

Por que alguns empresários não reconhecem o esforço empenhado pelas áreas para melhor atendê-los?

PRINCIPAIS DIFICULDADES

Não há, ou ainda é muito incipiente, uma comunicação estruturada entre as áreas sindical e de mercado. Essa é a principal dificuldade no atendimento conjunto às demandas dos empresários.

“Existe muito pouca articulação, nós não temos um procedimento de comunicação. Cada um está na sua caixinha aqui. A troca de informações que existe entre as áreas é muito pouca e não existe um procedimento, é na informalidade.”

“Em algumas Federações, as pessoas das áreas de mercado e sindical nem se conhecem, não sabem quem são os sindicatos, quem são os Agentes de Relacionamento com o Mercado.”

“As informações aqui a gente passa por amizade.”

Há, inclusive, problemas de comunicação institucional e comercial do Sistema.

“A comunicação é um dos grandes problemas do Sistema. Falta uma comunicação mais agressiva e efetiva para a divulgação dos produtos e serviços. As empresas que visitamos muitas vezes não conhecem nossos serviços, também não diferenciam as entidades do Sistema S.”

“Acho que é preciso ter um empenho um pouco maior na comunicação comercial e não tanto na institucional.”

“Acho fraca a divulgação, eles têm muitos serviços que a gente poderia utilizar.”

Além disso, apesar de a estratégia da área de mercado ser ampliar o atendimento às micro e pequenas empresas, nem sempre a área atua por meio dos sindicatos ou em parceria com eles, o que reduz sua capacidade de atendimento a esses clientes.

“Deveria existir um papel do sindicato na identificação das demandas e divulgação dos produtos e serviços do Sistema, porque assim o empresário se sentiria amparado. Se a Federação oferece diretamente o serviço para o empresário, e não o sindicato, por que ele vai querer ser sindicalizado?”

“Não existe nenhuma relação (SESI, SENAI e IEL) com o sindicato. Existe uma distância gigante entre as casas e o sindicato. Para eles o sindicato é irrelevante.”

“Acho que quanto mais braços melhor, existem as pequenas empresas que não conseguimos abarcar.”

Há ainda uma enorme dificuldade de alinhamento sobre o papel dos sindicatos na divulgação ou comercialização dos produtos e serviços do Sistema e sobre o papel da área de mercado na divulgação do associativismo.

Enquanto uns acham fundamental o envolvimento dos sindicatos na divulgação e comercialização...

“Quanto mais braços, melhor. Seria muito benéfica a atuação dos sindicatos na comercialização dos produtos e serviços, especialmente para as empresas menores.”

“Quem tem que mobilizar o setor e avaliar as demandas é o sindicato. A melhor forma de haver interatividade com a CNI e a Federação, e fazer chegar o serviço de forma correta é via sindicato.”

... outros acreditam que criaria uma sobreposição de papéis, dificultando a atuação das áreas:

“Seria mais um atuando na mesma área, acho que não teria necessidade hoje.”

Há também dificuldades pontuais e inerentes a cada uma das áreas.

Nas federações onde a estrutura da área de mercado é separada entre SESI, SENAI e IEL, torna-se ainda mais complicada a interação com a área sindical.

“A atuação articulada é uma coisa meio óbvia mas é difícil quebrar a cultura. São três áreas de mercado, SESI, SENAI e IEL, que visitam as indústrias, tanto filiadas como não filiadas, e cada uma vende só o seu produto.”

“É um projeto que não vai pra frente porque alguns produtos do SESI, SENAI e IEL têm sobreamentos, e cada casa vende o seu produto específico.”

Já o resultado da atuação da área sindical é bastante afetado pelo perfil dos presidentes e diretores dos sindicatos, os quais filtram as ações e informações que chegam aos empresários.

“Existem sindicatos e sindicatos, em alguns o presidente é altamente participativo, ele lidera, em outros o presidente não participa ou o executivo é fraco, e aí o sindicato não sai do lugar.”

“Entre os sindicatos patronais, o conhecimento dos produtos e serviços do Sistema fica muito restrito ao presidente ou a diretoria próxima ao presidente, e os associados às vezes não conhecem os produtos e serviços do Sistema.”

“Tudo aqui depende de quem está no comando.”

No caso dos sindicatos, há uma enorme dificuldade em associar novas empresas, seja por falta de conhecimento sobre os benefícios do associativismo, por falta de estrutura dos sindicatos ou por falta de apoio da federação:

“A maior dificuldade com os empresários que não querem se associar é que eles não veem benefício de estar associado.”

“Existem os produtos e as ferramentas, mas talvez a maturidade dos sindicatos não faça isso se desenvolver.”

“É muito tímido o investimento no associativismo. Não há apoio da Federação para estruturar o sindicato.”

INDICAÇÃO DE SOLUÇÕES

Já há consenso de que é preciso haver um direcionamento para a atuação articulada entre as áreas sindical e de mercado, buscando melhores resultados para o Sistema Indústria. O principal foco deve ser entender as necessidades das empresas e oferecer soluções adequadas, independentemente de qual entidade forneça essas soluções.

A oferta de descontos na compra de produtos e serviços por empresas associadas, é considerada positiva, mas nem sempre há margem para essa solução.

*“Qualquer indústria tem acesso aos nossos serviços mas **quem é associado trabalha nessa portaria de descontos. Isso incentiva muito o associativismo, principalmente para pequena e média indústria.**”*

*“**Não conseguimos implantar os descontos nos produtos, pois as margens estão no limite.**”*

*“**Nossos preços já estão no limite.**”*

*“Uma questão importante é que **o sindicato é uma coisa maior do que apenas os descontos nos produtos e serviços, existe a representatividade, defesa de interesse e outros benefícios.**”*

É necessário que haja capacitação e mobilização dos sindicatos e dos agentes de mercado, ampliando o conhecimento deles sobre o que o Sistema pode oferecer ao empresário.

*“**Conheço um pouco os benefícios do associativismo, mas acho que deveria haver uma capacitação para eu conhecer melhor.**”*

*“Para haver uma atuação articulada **é preciso fortalecer os sindicatos. Hoje a infraestrutura deles é mínima.**”*

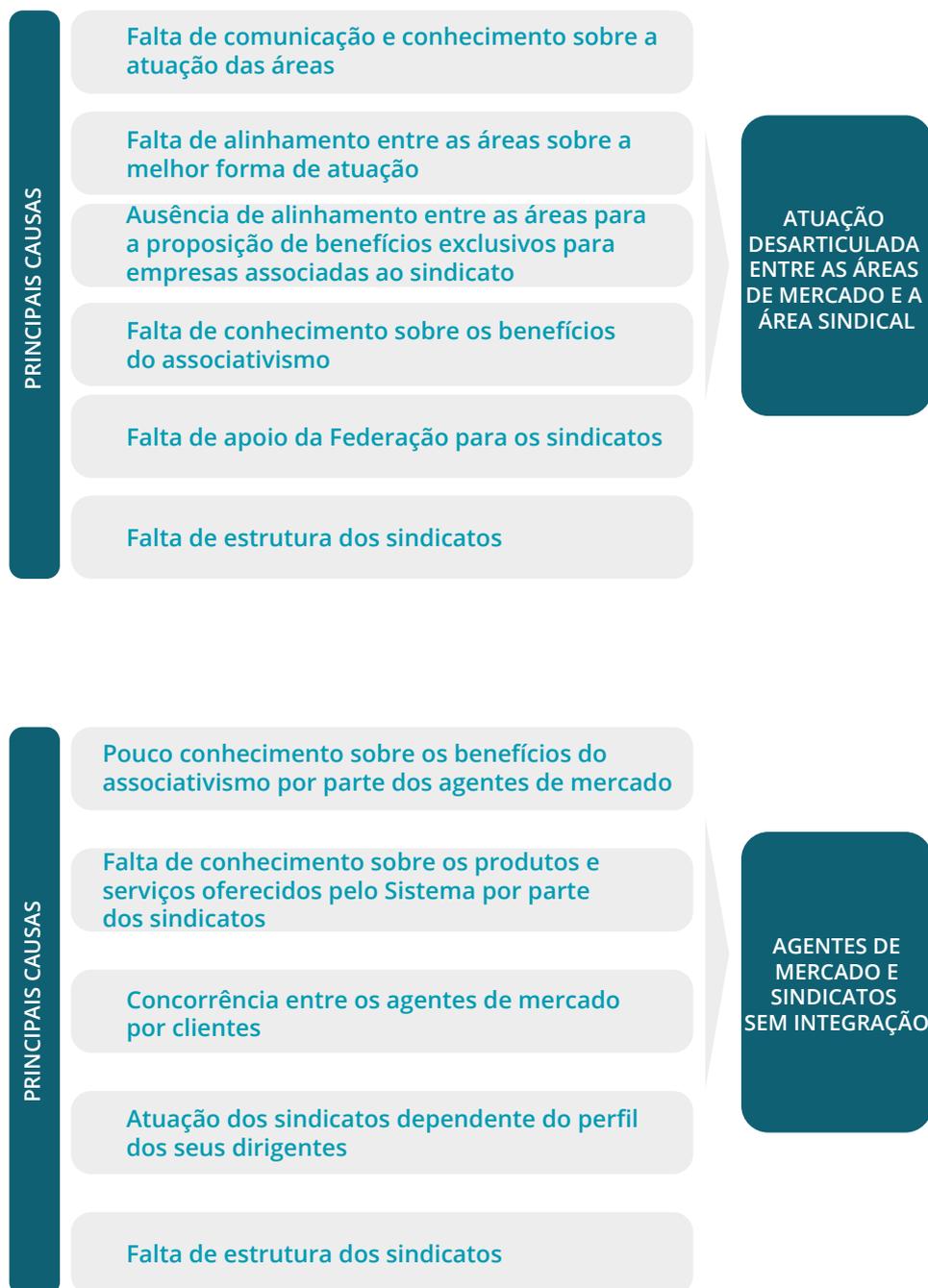
*“Trabalhávamos com as reuniões de sindicato porque com isso **alcançamos um número maior de empresas, mas apenas divulgando produtos e serviços. Percebemos que não estávamos ouvindo o que o setor queria.**”*

E, como todo trabalho de venda, prospecção e fidelização, as visitas e o contato com o cliente são fundamentais, e devem ser feitas de forma organizada e focada nas demandas.

*“A nossa principal meta é o número de visitas. **Quanto maior o número de visitas, mais indústrias vamos alcançar.**”*

*“Nosso papel é ser o ouvinte da Federação dentro da indústria, **entender as necessidades delas e oferecer as soluções, independente de qual casa e, inclusive, integrando os serviços das casas.**”*

SÍNTESE DO RESULTADO DAS ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE



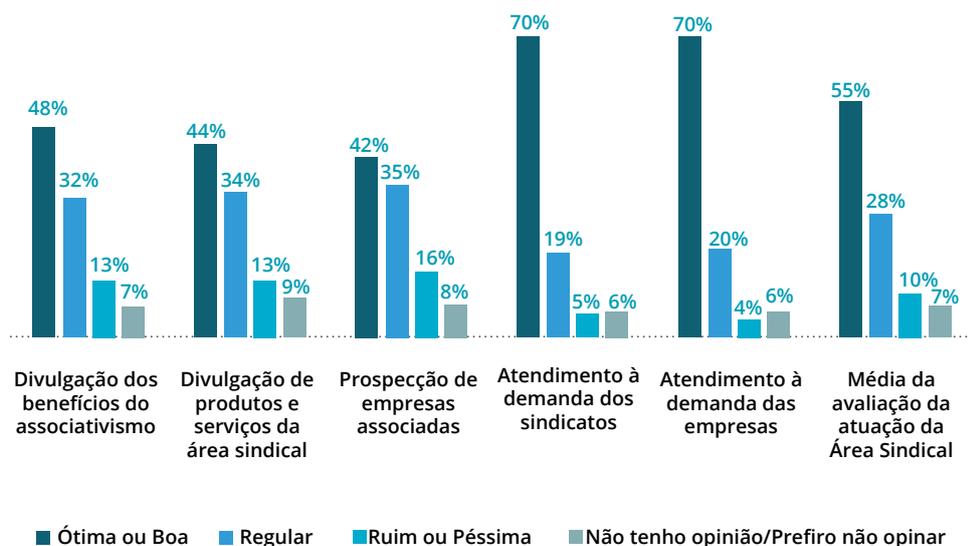
POSSÍVEIS SOLUÇÕES

- 1 Capacitar as equipes de mercado e sindical para divulgação dos benefícios, dos produtos e serviços e do associativo
- 2 Definir os macroprocessos para atuação integrada, evitando sobreposição de atividades e aumentando a interlocução entre as áreas
- 3 Fortalecer a parceria entre a área de mercado e os sindicatos para alcançar maior número de indústrias e atendê-las com foco na demanda
- 4 Definir os papéis do Departamento Nacional, da Federação e dos sindicatos na implantação da atuação integrada entre as áreas de mercado e sindical
- 5 Estabelecer uma política de incentivos para empresas associadas, focado em produtos e serviços oferecidos pelo Sistema

CONSOLIDAÇÃO DA PESQUISA WEB

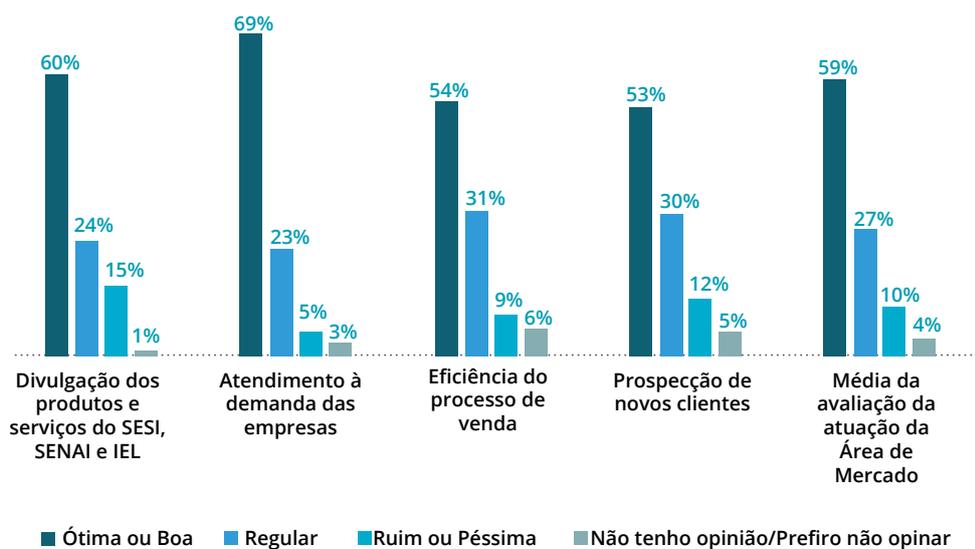
AVALIAÇÃO DA ATUAÇÃO DA ÁREA SINDICAL

1. O atendimento à demanda dos sindicatos e o atendimento à demanda das empresas são os itens melhor avaliados pelos respondentes
2. Já a divulgação dos benefícios, dos produtos e serviços e a prospecção tiveram uma avaliação mais negativa, com cerca de 50% das notas variando entre 'regular', 'ruim ou péssima' e 'não tenho opinião ou prefiro não opinar'



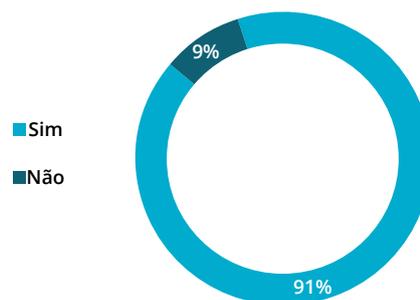
AVALIAÇÃO DA ATUAÇÃO DA ÁREA DE MERCADO

1. O atendimento à demanda das empresas foi o item melhor avaliado pelos respondentes
2. A eficiência do processo de venda e a prospecção de novos clientes tiveram uma avaliação ainda positiva, mas com aproximadamente 40% das notas entre 'regular' e 'ruim ou péssima'



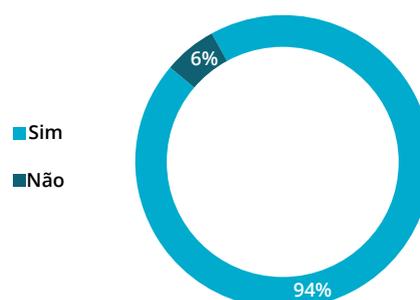
A área de mercado pode ajudar na divulgação do associativismo?

1. **100% dos colaboradores da área sindical acham que a área de mercado pode ajudar na divulgação do associativismo**
2. **O pequeno percentual de colaboradores da área de mercado que disse não à pergunta, não acha que a divulgação do associativismo seja papel da área**



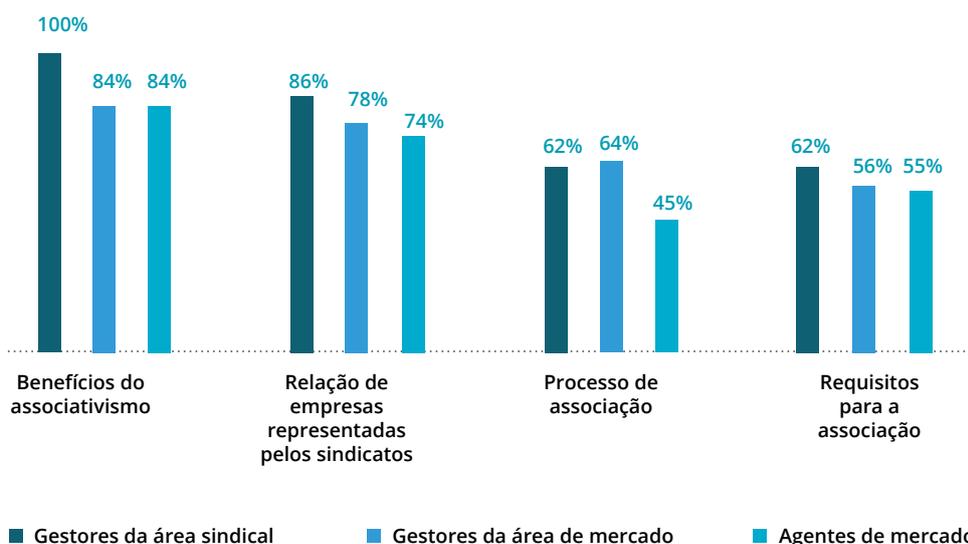
Os sindicatos podem ajudar na divulgação de produtos e serviços da Federação e do SESI, SENAI e IEL?

1. **A grande maioria dos colaboradores das duas áreas acha que os sindicatos podem ajudar na divulgação dos produtos e serviços da Federação e do SESI, SENAI e IEL**
2. **Alguns colaboradores acham que a divulgação deve ser somente dos produtos e serviços vinculados a descontos para associados**



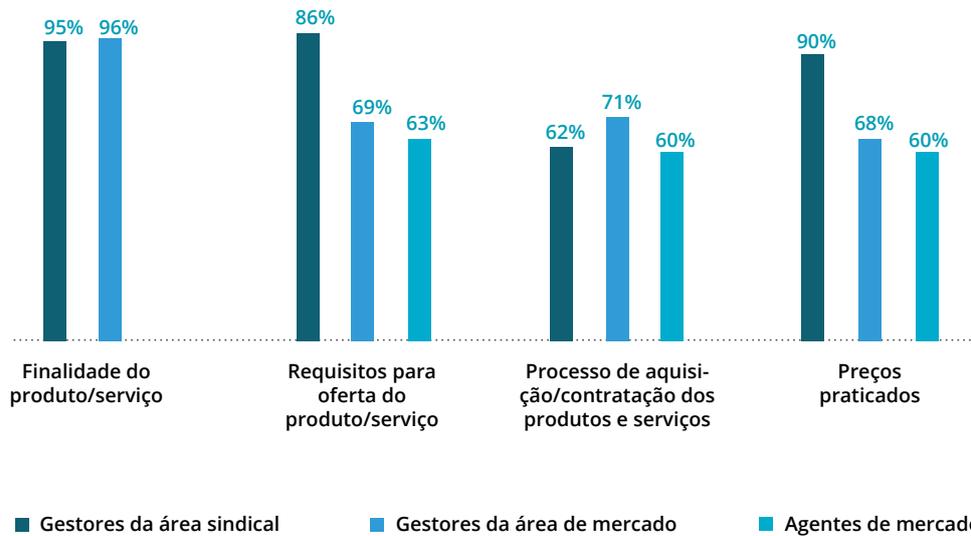
Quais informações a área de mercado precisa para divulgar o associativismo?

1. As informações que a área de mercado mais precisa para divulgar o associativismo são os benefícios que ele oferece às empresas, bem como seus produtos e serviços
2. Quando as informações tendem a ser mais específicas, tais como 'requisitos para a associação' e 'processo de associação', a concordância sobre a necessidade da área de mercado conhecer o assunto cai entre 20% e 40%



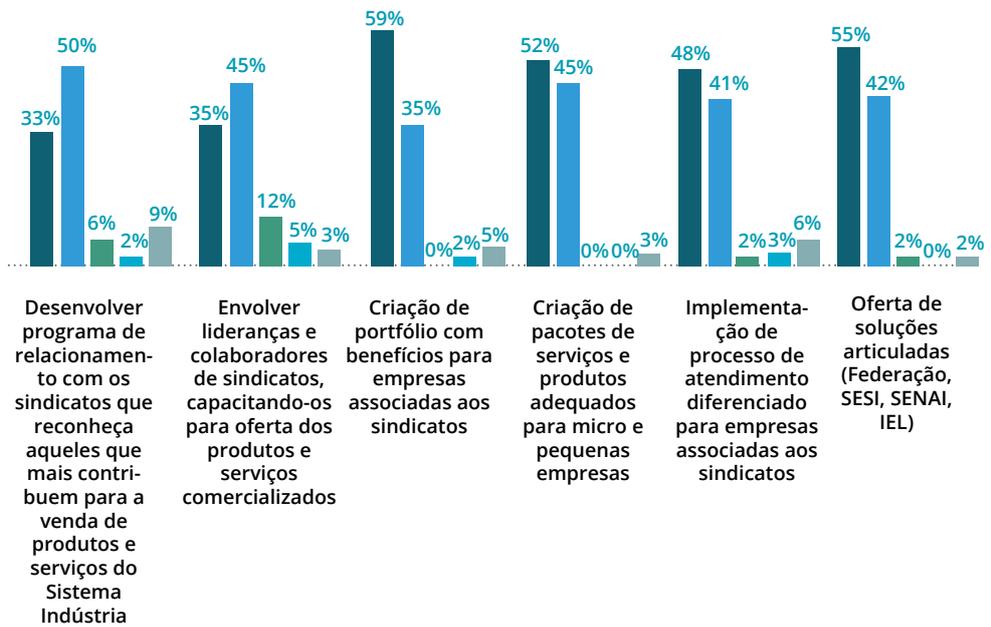
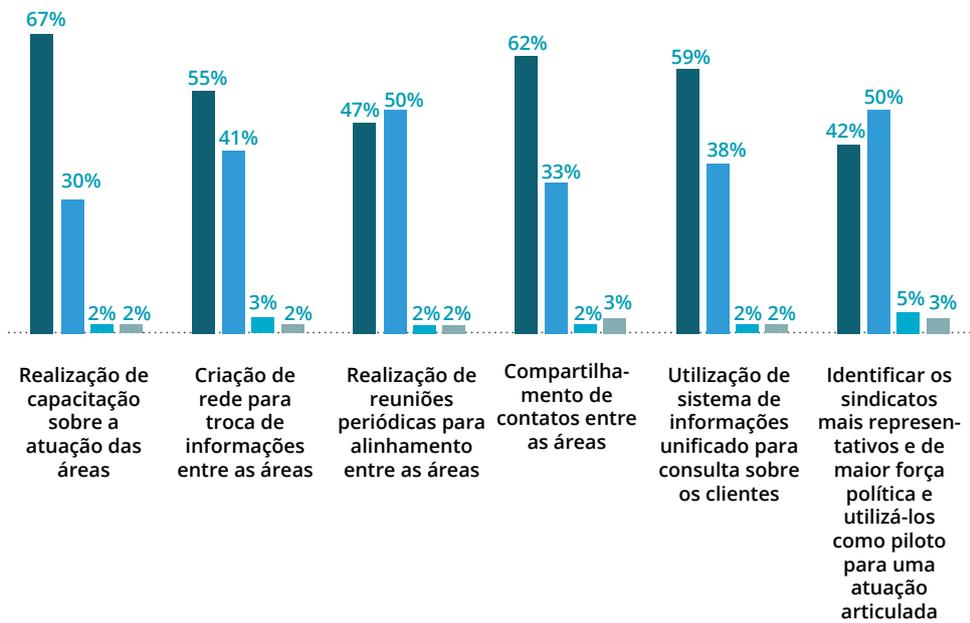
Quais informações são necessárias para que os sindicatos divulguem o portfólio da Federação e do SESI, SENAI e IEL?

1. Os colaboradores das áreas de mercado e sindical concordam que a informação mais importante para a divulgação do portfólio das federações e das instituições SESI, SENAI e IEL pelos sindicatos é saber a finalidade dos produtos e serviços existentes
2. A principal divergência é com relação aos preços praticados, que, na opinião de 32% dos colaboradores da rede de mercado e 40% dos agentes de mercado, não seria uma informação necessária para os sindicatos na divulgação dos produtos e serviços das federações e das instituições SESI, SENAI e IEL



Qual é a relevância das seguintes ações para promover uma maior articulação entre as áreas de mercado e sindical?

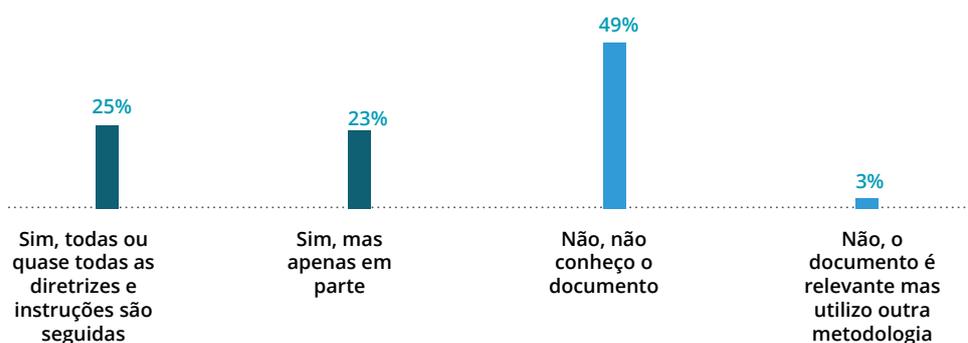
1. Todas as ações citadas foram consideradas indispensáveis ou de grande ajuda para a obtenção de uma maior articulação entre as áreas de mercado e sindical, por mais de 80% dos respondentes
2. **As ações mais indispensáveis são a realização de capacitação sobre a atuação das áreas e o compartilhamento de contato entre as áreas, seguidos pela utilização de sistema de informações unificado para consultas sobre os clientes e a criação de portfólio com benefícios para as empresas associadas aos sindicatos**



■ Indispensável ■ Ajuda ■ Dificulta
■ Não deve ser executada ■ Não tenho opinião/Prefiro não opinar

OPINIÃO DOS AGENTES DE MERCADO

O documento “Modelo Referência de Atuação Mercadológica” é utilizado como referência?



Obs: Nas entrevistas, todos os agentes de mercado entrevistados desconhecem ou não utilizam o “Modelo para Atuação Mercadológica”

“Não conheço o modelo.”
“Não utilizamos pois temos particularidades do estado, aqui temos um número de empresas de pequeno e médio porte, não dá para aplicar o modelo sempre da mesma forma.”

1. Mais da metade dos agentes de mercado diz não utilizar ou não conhecer o “Modelo Referência de Atuação Mercadológica”
2. Metade dos respondentes que utilizam o documento como referência considera apenas parte das recomendações.

Atuação da Área de Mercado com os sindicatos

1. A grande maioria dos agentes de mercado atuam junto aos sindicatos e praticamente todos concordam que os sindicatos podem auxiliar na oferta de produtos do Sistema

Você já atua de forma articulada com os sindicatos na oferta de produtos e serviços para micro e pequenas empresas?



Você acha que os sindicatos podem ajudar na oferta de produtos e serviços da federação e de SESI, SENAI e IEL?



"Dificuldade de alinhamento com os sindicatos."

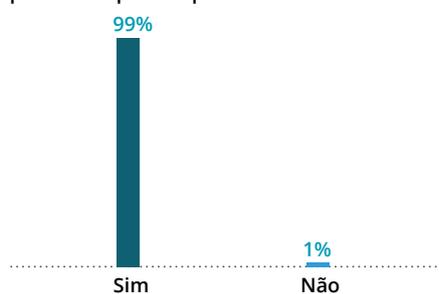
"São poucos os sindicatos interessados em trabalhar articulados."

"Nunca fui instruído sobre o assunto."

"Não de forma isolada, porque os Sindicatos não conhecem o Portfólio Articulado, mas sim se contarem com ajuda dos agentes de mercado."

1. Quanto a divulgação dos sindicatos pelos agentes de mercado, o único caso em que houve resposta negativa para essa questão foi para ressaltar que a área de mercado e os sindicatos devem atuar juntos

Os agentes de mercado podem auxiliar os sindicatos na divulgação do associativismo para as empresas que atendem?

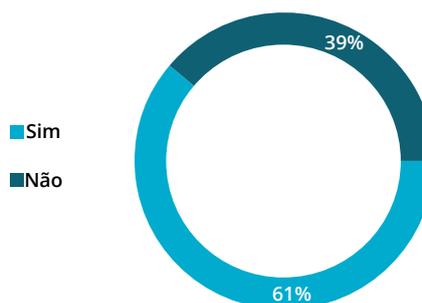


"Pode até haver um trabalho sobre isso, mas o próprio sindicato deve estar envolvido, senão eles vão entender que toda a responsabilidade será nossa."

OPINIÃO DOS EXECUTIVOS SINDICAIS

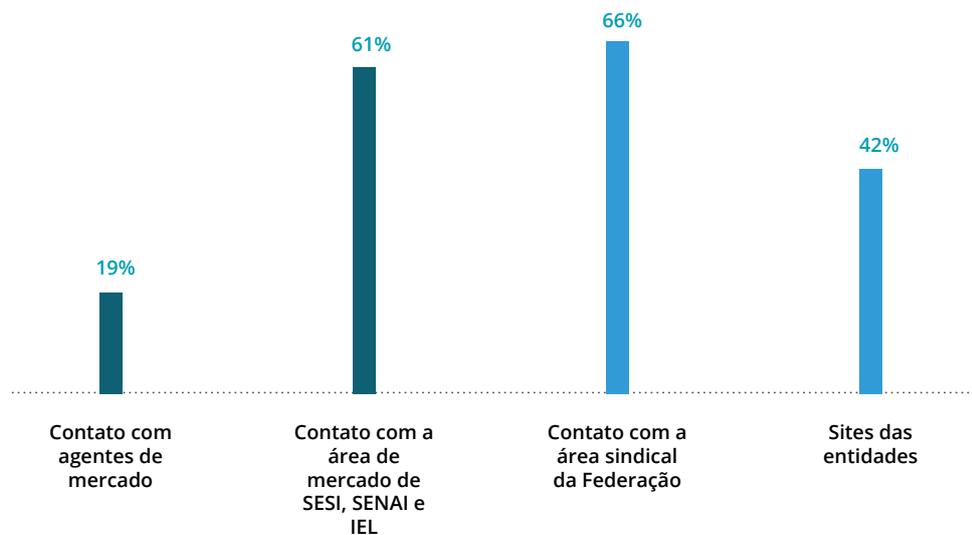
Você costuma realizar visitas às indústrias representadas pelo sindicato?

1. Uma grande parte dos executivos diz não visitar as indústrias de suas bases. Isso decorre de motivos diversos, indicando a grande heterogeneidade que existe entre os sindicatos



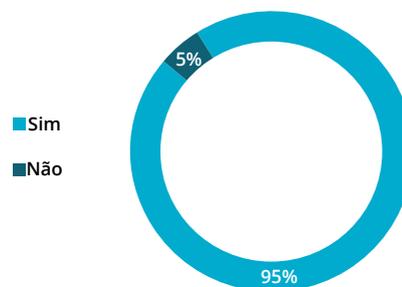
Como você se informa sobre os produtos e serviços do Sistema Indústria?

1. As principais fontes de informação dos executivos sindicais sobre produtos do Sistema são contatos com as áreas de mercado e sindical. Já o contato de sindicatos com os agentes de mercado é muito pequeno
2. Há ainda um grande percentual de sindicatos que se informa sobre os produtos e serviços por meio dos sites das instituições



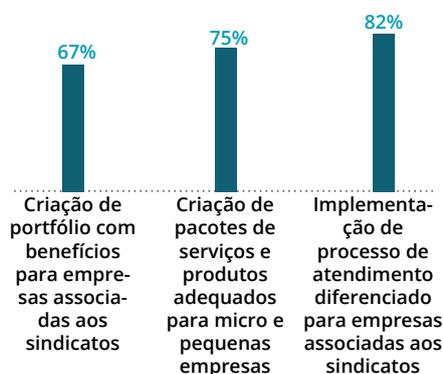
Você acha que os sindicatos podem ajudar na oferta de produtos e serviços do Sistema Indústria para micro e pequenas empresas?

1. Quase todos os executivos afirmam que os sindicatos podem ajudar na oferta de produtos do Sistema
2. Os que discordam citam a falta de estrutura do sindicato e os custos dos produtos como obstáculos. Também questionam o papel da Federação no processo



Quais benefícios poderiam estimular a associação das empresas aos sindicatos?

1. Todos os benefícios questionados podem estimular a associação de empresas, com destaque para a implantação de um processo de atendimento diferenciado para empresas associadas
2. **Nas sugestões, destaca-se a necessidade de treinamento e preparo dos sindicatos para atuarem junto às indústrias**



SÍNTESE DOS RESULTADOS DA PESQUISA WEB

1. É consenso que as áreas devem atuar de forma articulada, especialmente considerando que o foco principal do trabalho de todo o Sistema são as empresas industriais, sendo que as MPEs representam 98% da base. De tal modo, para potencializar o relacionamento e o atendimento às empresas, é desejável que:

- a atuação entre as áreas de relações com o mercado do SESI, SENAI e IEL ocorra em rede ou de forma integrada;
- a atuação articulada entre as áreas de mercado e sindical procure aproveitar a capilaridade dos sindicatos.

2. O que o empresário quer é ter suas demandas atendidas, de preferência com maior rapidez e menor custo. Para ele, não importa quem será o fornecedor, mas sim se o serviço resolverá o seu problema. Para tanto, é necessário que:

- seja definido um macroprocesso para estruturar a atuação conjunta e a comunicação entre as áreas de mercado e sindical;
- os agentes de mercado e os executivos de sindicatos sejam treinados sobre esse macroprocesso e sobre os produtos e serviços oferecidos pela outra área, para que possam divulgar aos empresários.

3. O que também poderia ajudar é a criação de uma política de incentivos para as empresas associadas aos sindicatos, como uma espécie de “venda casada”, o que, por um lado, aumentaria a carteira de clientes da área de mercado, permitindo-lhe aumentar o número de vendas de produtos e serviços, e, por outro, ampliaria a base de empresas associadas aos sindicatos, fortalecendo o Sistema e seus pleitos junto ao governo.

ANEXO B - PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DO MODELO DE ATUAÇÃO ARTICULADA

A partir da constatação de complementaridade entre a atuação dos executivos sindicais e dos agentes de mercado do Sistema Indústria no que tange à oferta de soluções às empresas, a Gerência Executiva de Desenvolvimento Associativo (GDA) e a Unidade de Mercado (UniMercado) firmaram uma parceria com o objetivo de construir e difundir um Modelo de Atuação Articulada entre a área de mercado, a área sindical e os sindicatos.

Visando garantir uma construção participativa, foi instituído um Grupo de Trabalho com integrantes das Redes de Mercado e de Desenvolvimento Associativo de sete estados: Amazonas, Ceará, Bahia, Espírito Santo, Goiás, São Paulo e Paraná.

Com o apoio de uma consultoria contratada, realizaram-se as etapas previstas para a construção do modelo por meio de encontros do GT, workshops e reuniões entre as equipes da GDA e da UniMercado. A intensa mobilização das federações que integraram o GT proporcionou ampla participação e conferiu legitimidade ao Modelo.

A figura a seguir apresenta uma visão sintética dos principais eventos que ocorreram durante processo de construção do Modelo.

PROCESSO DE CONSTRUÇÃO - PRINCIPAIS EVENTOS



1ª Reunião do GT (realizada em julho de 2014)

PARTICIPANTES: Equipes da GDA e da UniMercado(CNI) e representantes das áreas sindical e de mercado dos seguintes estados: Amazonas, Ceará, Bahia, Espírito Santo, Goiás, São Paulo e Paraná.

RESULTADOS:

- Definição das premissas e da estrutura básica do Modelo;
- Elaboração do Termo de Referência para contratação de uma consultoria especializada para apoiar a estruturação do Modelo.

2ª Reunião do GT (realizada em novembro de 2014)

PARTICIPANTES: Equipes da GDA e da UniMercado(CNI) e representantes das áreas sindical e de mercado dos seguintes estados: Amazonas, Ceará, Bahia, Espírito Santo, Goiás, São Paulo e Paraná.

RESULTADOS:

- Apresentação e validação da proposta de trabalho;
- Detalhamento do escopo e dos resultados a serem alcançados com o Modelo.

Pesquisas qualitativa e quantitativa (realizadas entre os meses de janeiro e fevereiro de 2015)

O Diagnóstico sobre a forma de operação das áreas de mercado e sindical do Sistema Indústria envolveu a realização de duas pesquisas:

- Pesquisa qualitativa: teve como objetivo captar as percepções, informações e expectativas pessoais sobre a atuação das áreas de mercado e sindical. Foram realizadas 28 (vinte e oito) entrevistas envolvendo representantes das duas áreas nas federações e dos sindicatos, em seis estados, além de executivos da CNI;
- Pesquisa quantitativa: teve como objetivo coletar as informações sobre a atual forma de operação das áreas de mercado e sindical. Foi disponibilizado um questionário online utilizando a ferramenta Survey Monkey®, que foi respondido por 314 pessoas, entre colaboradores das áreas de mercado e sindical das federações e executivos sindicais.

3ª Reunião do GT (realizada em março de 2015)

PARTICIPANTES: Equipes da GDA e da UniMercado(CNI) e representantes das áreas sindical e de mercado dos seguintes estados: Amazonas, Ceará, Bahia, Espírito Santo, Goiás, São Paulo e Paraná.

RESULTADOS:

- Validação das diretrizes estratégicas do Modelo (proposta de valor a ser entregue para os públicos-alvo; objetivos estratégicos; e linhas de ação e resultados);
- Elaboração da proposta inicial das etapas do macroprocesso de implantação do Modelo.

Oficina de trabalho focal com duas federações (realizada em maio de 2015)

PARTICIPANTES: Equipes da GDA e da UniMercado(CNI) e representantes das áreas de mercado e sindical das federações de indústria da Bahia e do Paraná.

RESULTADOS:

- Aperfeiçoamento dos processos operacionais desenhados para o Modelo de Atuação Articulada.

4ª Reunião do GT (realizada em junho de 2015)

PARTICIPANTES: Equipes da GDA e da UniMercado(CNI) e representantes das áreas sindical e de mercado dos seguintes estados: Amazonas, Ceará, Bahia, Espírito Santo, Goiás, São Paulo e Paraná.

RESULTADOS:

- Validação da estratégia de implantação do Modelo (condições e macroprocesso de implantação);
- Validação dos processos de operação, da governança do Modelo e da sistemática de monitoramento e avaliação.

Validação com os Diretores (realizada em julho de 2015)

PARTICIPANTES: Diretoria de Educação Tecnológica, Diretoria de Desenvolvimento Industrial, GDA e UniMercado.

RESULTADOS:

- Apresentação e validação do Modelo de Atuação Articulada.

ANEXO C - ELEMENTOS BÁSICOS DA NOTAÇÃO DE PROCESSOS

Este anexo pretende apresentar de forma sintética alguns elementos básicos sobre a notação de processos, de forma a facilitar a leitura e o entendimento dos processos de operação desenhados.

O QUE É O BPMN?

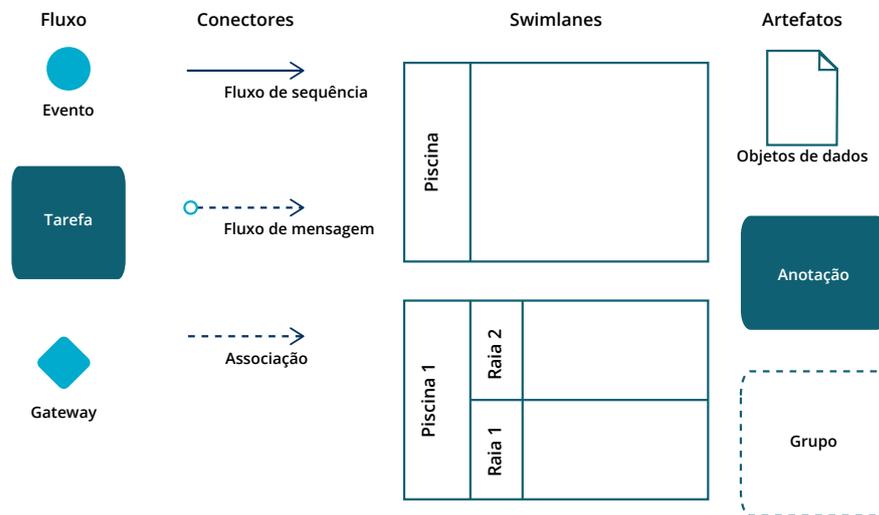
A sigla BPMN vem do termo em inglês *Business Process Modeling Notation*, ou Notação de Modelagem de Processos de Negócio.

O BPMN é uma notação baseada em fluxograma para a definição de processos de negócio, sendo a notação mais difundida atualmente em organizações no mundo todo.



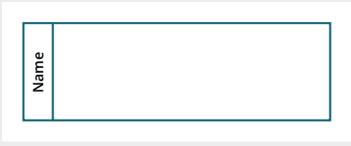
A notação BPMN é um acordo entre diversos fornecedores de ferramentas de modelagem, os quais detinham suas próprias notações, para a utilização de uma única notação em benefício do usuário final em termos de entendimento dos modelos, troca de modelos de processos e treinamento de pessoas.

ALGUNS ELEMENTOS BÁSICOS DA NOTAÇÃO



PISCINA E RAIAS

Funcionam como um mecanismo de organização das atividades em categorias visualmente separadas. Dentro de cada piscina é representado um único processo, cortado horizontalmente por diversas raias que representam as áreas (atores) que atuam naquele processo.

SÍMBOLO	DESCRIÇÃO
	<p>Piscina: uma "piscina" (pool, em inglês) representa um processo de negócio. Ele atua como um container gráfico para dividir um conjunto de atividades que fazem parte do processo que está sendo modelado</p>
	<p>Raia: uma "raia" (lane, em inglês) é uma subdivisão dentro de uma piscina usada para organizar e categorizar as atividades em função dos executores, ou responsáveis pela execução, de cada atividade no processo</p>

ATIVIDADE

A “atividade” é um termo genérico para um trabalho executado.

As atividades são representadas por retângulos arredondados, e podem ocorrer uma só vez ou repetidas vezes (loop).



EVENTOS

Um evento é algo que acontece durante o processo do negócio. Estes eventos afetam o fluxo do processo e têm geralmente uma causa ou um impacto (resultado).

Existem três tipos básicos de eventos com base no “ponto” em que afetam o fluxograma: evento de início, evento intermediário e evento de fim.



Os eventos são representados por círculos. O formato da borda, e o símbolo presente no interior, determinam o tipo específico de evento: borda simples representa os eventos de início, borda dupla os intermediários e a borda espessa os eventos de fim.

GATEWAYS

Os *gateways* são utilizados para controlar a divergência (bifurcação) e a convergência (junção) da sequência de um fluxo. Assim, determinará decisões tradicionais, como juntar ou dividir trajetos ao longo dos fluxogramas dos processos.



Os *gateways* são representados por losangos e o símbolo interno representa o tipo de *gateway*, ou seja, o tipo de “comportamento” da lógica do fluxo.

SÍMBOLO	DESCRIÇÃO
 Paralelo	Gateway Paralelo: utilizado quando se tem ramificações que acontecem ao mesmo tempo. Quando há a necessidade de sincronizar novamente as ramificações, usa-se o mesmo tipo de gateway
 Exclusivo	Gateway Exclusivo: utilizado quando se tem uma decisão e só pode ser tomada uma das saídas propostas. Necessariamente tem de haver uma atividade antes do gateway, que fornecerá o dado para ser tomada a decisão
 Inclusivo	Gateway Inclusivo: utilizado quando se tem uma decisão e pode ser tomada uma ou mais das saídas propostas. Necessariamente tem que haver uma atividade antes do gateway, que fornecerá o dado para ser tomada a decisão

CNI

Robson Braga de Andrade

Presidente

DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL - DDI

Carlos Eduardo Abijaodi

Diretor de Desenvolvimento Industrial

Gerência Executiva de Desenvolvimento Associativo – GDA

Camilla Cavalcanti

Gerente-Executiva de Desenvolvimento Associativo

Diana Freitas Silva Neri

Maitê Sarmet Moreira Smiderle Mello

Equipe Técnica

DIRETORIA DE EDUCAÇÃO E TECNOLOGIA - DIRET

Rafael Esmeraldo Lucchesi Ramacciotti

Diretor de Educação e Tecnologia

SENAI/DN

Rafael Esmeraldo Lucchesi Ramacciotti

Diretor-Geral

Julio Sergio de Maya Pedrosa Moreira

Diretor-Adjunto

Unidade de Relações com o Mercado – UniMercado

Paulo Henrique Freitas

Gerente-Executivo de Relações com o Mercado

Gerência de Desenvolvimento Mercadológico

Anamaria Villar Raposo

Gerente de Desenvolvimento Mercadológico

Thiago Endres da Silva Gomes

Gislaine Luciana Martins Bruzzi

Equipe Técnica

Adriana Carletti Fonseca (FIESP)

Bruna Rabelo Lozer (FINDES)

Bruno de Araújo Godinho (SESI/SENAI -GO)

Daniella Marques dos Santos (FIEG)

Eduardo José de Barros Cavalcanti (FIEC)

Fábio Tadeu Ferreira (SENAI-SP)

Lúcia Maria Ferreira Abreu (FIEC)

Lucilene Alves Aguiar Araújo (SESI-AM)

Manuela Matinez Mattos (FIEB)
Nádia Alencar de Oliveira Barbosa (SESI-BA)
Regina Socorro Garcia Marques (FIEAM)
Robson Alexandre Gravena (FIEP-PR)
Thiago de Castro Alves (SESI-SP)
Valdileia Moraes Pinheiro (FIEP-PR)
Grupo de Trabalho

Macroplan Prospectiva, Estratégia e Gestão
Consultoria técnica

WWW.PORTALDAINDUSTRIA.ORG.BR



*Iniciativa da CNI - Confederação
Nacional da Indústria*