

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 *checklists* sobre geração de recursos **53**
- Seção 8** O que dizem os *experts* 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”. Conseqüentemente, 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 provém 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 benefi-

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 conseqüências 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 Assembléia 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 seleta 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 a discussão 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	<p>Subcontratação estratégica: O novo recurso para manter a vantagem competitiva</p> <p>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.</p>
3	<p>Pensamento estratégico em treinamento e desenvolvimento: guia de sobrevivência do gerente de linha</p> <p>Quem deveria assistir: diretores e gerentes de linha que possuem responsabilidade funcional nos processos de treinamento e desenvolvimento.</p>
8	<p>Habilidades de comunicação para o pessoal da linha de frente</p> <p>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.</p>
8	<p>Curso modular de relações industriais: (8/6 – 29/7)</p> <p>(Quintas e sextas-feiras à noite)</p> <p>Quem deveria assistir: diretores e gerentes de linha que possuem responsabilidade funcional nos processos de treinamento e desenvolvimento</p>
15	<p>Treinamento em assertividade para gerentes</p> <p>Quem deveria assistir: gerentes e profissionais experientes que desejem aperfeiçoar-se, melhorar suas capacidades de comunicação e adquirir habilidades em resolução de conflitos.</p>
22	<p>Comunicação multifuncional – Estratégias para a eficácia no trabalho</p> <p>Quem deveria assistir: todos que precisam relacionar-se com outras pessoas para o bom cumprimento de suas funções.</p>
24	<p>ASSEMBLÉIA GERAL ANUAL</p> <p>Apresentação da Pesquisa de Salários de 2004</p>
29	<p>Utilizando as habilidades do Serviço aos Clientes para manter a vantagem competitiva – Melhores Práticas</p> <p>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.</p>
30	<p>Como conduzir uma análise eficaz das necessidades de treinamento</p> <p>Quem deveria assistir: profissionais de recursos humanos, instrutores, especialistas em descontos e todos aqueles responsáveis pela determinação das necessidades de treinamento em suas organizações.</p>

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
<p>Custo: Mandar via correio um conjunto de questionários, em geral, é o modo mais barato de se realizar uma pesquisa.</p> <p>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.</p> <p>Podem executar algumas tarefas complexas: Em pesquisas via correio é possível mandar listas ordenadas por prioridade ou itens classificados por ordem de importância.</p>	<p>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.</p> <p>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.</p> <p>Devolução: O retorno pelo correio pode demorar semanas ou meses. As pesquisas por telefone podem ser completadas em dias, ou mesmo em horas.</p> <p>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?</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p>

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
<p>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.</p> <p>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.</p> <p>Mostrar e explicar: Pode ser usada uma grande variedade de recursos visuais - demonstrações, catálogos, vídeos e telas de computador.</p>	<p>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.</p> <p>Controle de qualidade: supervisionar uma entrevista pessoal é mais difícil do que monitorar entrevistas telefônicas.</p> <p>Processo lento: Em geral, se gasta mais tempo para encontrar os entrevistados.</p> <p>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.</p>

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
<p>Rapidez: As entrevistas telefônicas podem ser efetuadas de maneira rápida. Uma grande central telefônica pode realizar muitas entrevistas, em um curto espaço de tempo.</p> <p>Custo moderado: A entrevista por telefone é mais barata do que a realizada pessoalmente, porém, mais cara do que os questionários enviados por correio.</p> <p>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.</p> <p>Confidencial. É fácil manter em sigilo o nome do patrocinador ou até mesmo a origem geográfica da pesquisa.</p> <p>Controle de qualidade. Permite a supervisão atenta do processo de entrevista, através de um acompanhamento sem interferência.</p>	<p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p>

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
<p>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%.</p> <p>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.</p> <p>Adequado para pesquisas com desenho especial: As técnicas de pesquisas mais sofisticadas são beneficiadas pelo uso do computador.</p>	<p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p>

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
<p>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.</p> <p>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.</p> <p>Enquetes mais curtas: Os participantes estão familiarizados com o processo e possuem conhecimentos sobre o produto ou o assunto abordado.</p>	<p>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.</p>

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
<p>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.</p> <p>Prático: Oferece a oportunidade de se realizar uma pesquisa ampla e direta. Torna-se possível testar produtos, examinar conceitos e observar reações.</p> <p>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.</p>	<p>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.</p> <p>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.</p> <p>Dinâmica de grupo mal dirigida. Dirigir grupos focais exige habilidades, discernimento e experiência. Nem todas as pessoas podem ser moderadores.</p>

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 reflitam 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 Européia, 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” (Zeitham 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, complementarão 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 demonstrarem 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

deveriam ser determinadas pelo tamanho da empresa?

Localização

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

Crítérios 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 visados 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 Secretária 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.

Sítios 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

