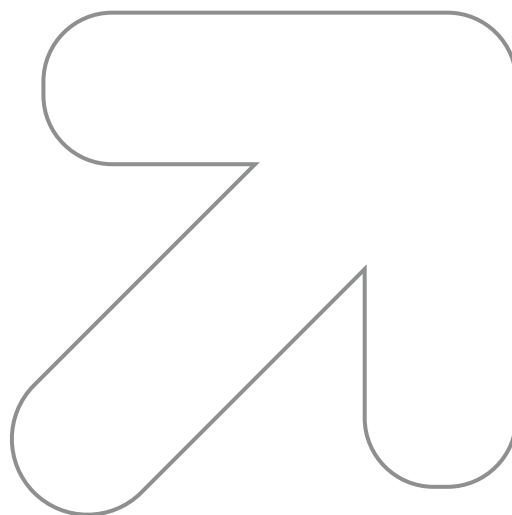




Confederação Nacional da Indústria

CNI. A FORÇA DO BRASIL INDÚSTRIA



## REFERENCIAIS DO DESENVOLVIMENTO ASSOCIATIVO NO SISTEMA DE REPRESENTAÇÃO DA INDÚSTRIA

Brasília  
2013



Programa de  
Desenvolvimento  
Associativo

Somar forças. Multiplicar resultados.

**CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA – CNI**

*Robson Braga de Andrade*

Presidente

**Diretoria de Desenvolvimento Industrial**

*Carlos Eduardo Abijaodi*

Diretor

**Diretoria de Serviços Corporativos**

*Fernando Augusto Trivellato*

Diretor

**Diretoria de Educação e Tecnologia**

*Rafael Esmeraldo Lucchesi Ramacciotti*

Diretor

**Diretoria de Políticas e Estratégia**

*José Augusto Coelho Fernandes*

Diretor

**Diretoria de Relações Institucionais**

*Mônica Messenberg Guimarães*

Diretora

**Diretoria Jurídica**

*Hélio José Ferreira Rocha*

Diretor

**Diretoria de Comunicação**

*Carlos Alberto Barreiros*

Diretor



Confederação Nacional da Indústria

CNI. A FORÇA DO BRASIL INDÚSTRIA



## REFERENCIAIS DO DESENVOLVIMENTO ASSOCIATIVO NO SISTEMA DE REPRESENTAÇÃO DA INDÚSTRIA

Brasília  
2013



Programa de  
Desenvolvimento  
Associativo

Somar forças. Multiplicar resultados.

© 2013. CNI – Confederação Nacional da Indústria.

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

**CNI**

**Gerência de Desenvolvimento Associativo – GDA**

---

FICHA CATALOGRÁFICA

---

C748r

Confederação Nacional da Indústria.

Referenciais do desenvolvimento associativo no sistema de representação da indústria. – Brasília : CNI, 2013.

43 p. : il.

ISBN 978-85-7957-100-8

1. Desenvolvimento Associativo. 2. Representação Empresarial.  
I. Título.

CDU:67+159.92

---

**CNI**

Confederação Nacional da Indústria

Setor Bancário Norte

Quadra 1 – Bloco C

Edifício Roberto Simonsen

70040-903 – Brasília – DF

Tel.: (61) 3317- 9000

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](mailto:sac@cni.org.br)



## APRESENTAÇÃO

1	INTRODUÇÃO .....	9
1.1	Quadro atual do associativismo .....	9
1.2	Benefícios do associativismo empresarial .....	11
1.3	Desafios para promoção do associativismo empresarial .....	13
2	O SISTEMA DE REPRESENTAÇÃO DA INDÚSTRIA E O DESENVOLVIMENTO ASSOCIATIVO .....	15
2.1	A estrutura do Sistema de Representação da Indústria .....	15
2.1.1	Empresas industriais .....	16
2.1.2	Sindicatos .....	16
2.1.3	Federações .....	17
2.1.4	CNI .....	17
2.2	A agenda da Indústria para a competitividade .....	19
2.3	Conceito, valores e princípios do associativismo no Sistema de Representação da Indústria .....	21
2.3.1	Conceito .....	22
2.3.2	Valores .....	23
2.3.3	Princípios .....	25
2.4	Momento atual e desafios do associativismo na visão da Rede de Desenvolvimento Associativo .....	26
2.4.1	No âmbito da CNI e das federações .....	26
2.4.2	No âmbito dos sindicatos .....	28
2.4.3	No âmbito das empresas industriais .....	29
3	O PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO ASSOCIATIVO (PDA) .....	31
3.1	Origem e evolução .....	31
3.2	Objetivo .....	33
3.3	Público .....	34
3.4	Frentes de atuação .....	34
3.4.1	Projeto Associa Indústria .....	34
3.4.2	Projeto Avança Sindicato .....	35
3.5	Resultados alcançados pelo PDA .....	36
4	REFERÊNCIAS .....	37





Este documento consolida os Referenciais do Desenvolvimento Associativo adotados pela Confederação Nacional da Indústria (CNI) e pelas federações estaduais de Indústria com a finalidade de promover o fortalecimento da representação empresarial.

Os Referenciais do Desenvolvimento Associativo no Sistema de Representação da Indústria são fruto de um processo de construção coletiva desencadeado pela Gerência de Desenvolvimento Associativo da CNI (GDA). Buscam expressar o “pensar” e o “fazer” da Rede de Desenvolvimento Associativo, composta pela CNI e pelas federações estaduais, na concretização do Programa de Desenvolvimento Associativo (PDA). Os Referenciais serão utilizados como insumos para a orientação de parceiros institucionais, consultores conteudistas e instrutores, bem como para divulgação a sindicatos, empresas e outros interessados.

A elaboração do documento envolveu diferentes etapas de trabalho, dentre as quais: (i) estudo documental e pesquisa bibliográfica; (ii) entrevistas individuais com a Gerente de Desenvolvimento Associativo e com o Diretor de Desenvolvimento Industrial da CNI; (iii) consulta às federações estaduais por meio de questões em formulário; (iv) reuniões regionais entre federações; (v) Oficina de Trabalho com representantes regionais da Rede; (vi) debates durante os 9º e 10º encontros da Rede de Desenvolvimento Associativo.

As contribuições obtidas ao longo dessas etapas de trabalho subsidiaram a consolidação dos Referenciais do Desenvolvimento Associativo, um “documento vivo”, cuja evolução ocorrerá em compasso com a realidade e a dinâmica do Sistema de Representação da Indústria.



PARA ACESSAR OS REFERENCIAIS DO DESENVOLVIMENTO ASSOCIATIVO NO SISTEMA DE REPRESENTAÇÃO DA INDÚSTRIA E CONHECER OUTROS CONTEÚDOS RELATIVOS AO TEMA, VISITE A PÁGINA DO PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO ASSOCIATIVO NA INTERNET: <[www.portaldaindustria.com.br/pda](http://www.portaldaindustria.com.br/pda)>.







**A**ssociativismo é qualquer iniciativa formal ou informal que reúne um grupo de organizações ou pessoas com o objetivo de superar dificuldades e gerar benefícios econômicos sociais, científicos, culturais ou políticos (ROMEU, 2002). O associativismo revela a crença de que juntos é possível encontrar soluções melhores para os desafios e conflitos que a vida em sociedade apresenta (SALOMON, 2009).

Em sentido amplo, o associativismo reporta-se à livre organização de pessoas, sem fins lucrativos, com o intuito de buscar o preenchimento de necessidades coletivas ou o cumprimento de objetivos comuns, por meio da cooperação.

Um significado mais específico do termo associativismo refere-se à prática social da criação de associações, como entidades jurídicas, formais ou informais, reunindo pessoas físicas ou organizações para a representação e a defesa de interesses dos associados (SALOMON, 2009).

Nesse sentido, o termo associativismo traz em seu cerne a cooperação em torno de interesses comuns, sem que os associados necessitem abdicar de sua individualidade e autonomia. Abre-se, assim, um amplo espaço para o associativismo como forma de realização de objetivos comuns e, ao mesmo tempo, de aprendizagem de atitudes compatíveis com os ideais de uma sociedade mais sustentável.

## 1.1 Quadro atual do associativismo

A intensificação das formas de interação e conexão entre estados, sociedades e mercados, ao final do século XX e início do século XXI, é reforçada pelo papel das novas formas de comunicação e tecnologias da informação. A amplitude e a velocidade dessas interações alteram a lógica da sociedade e dos mercados, o que, por sua vez, apresenta novos desafios aos indivíduos, às empresas e às organizações.



Nesse ambiente globalizado e de permanente demanda pela inovação, as empresas brasileiras ainda enfrentam problemas complexos que afetam sua competitividade, como deficiências de infraestrutura, pesada carga tributária, processos burocráticos, legislação trabalhista rígida e ultrapassada, dentre outros. Caracteriza-se, desse modo, um ambiente desafiador, que exige respostas efetivas das empresas para se manter no mercado e expandir sua atuação, além de cumprir um papel social cada vez mais demandado.

Esse contexto reforça a possibilidade da atuação coletiva ou da adoção de práticas cooperativas como caminho para resolver problemas e atingir resultados.

A eficiência, de forma isolada, não se mostra suficiente para garantir competitividade. Começam a surgir, assim, no meio empresarial, alternativas de cunho coletivo, somando recursos e ampliando a aprendizagem, tais como *clusters*, conglomerados empresariais, cadeias produtivas globais, alianças estratégicas e outras, com vistas à economia de recursos e à solução de problemas comuns.

Segundo Salomon:

Atuando de forma compartilhada, não só as grandes e médias empresas estão se tornando mais competitivas; as micro e pequenas empresas também vêm se fortalecendo, ganhando força para competir e aumentar progressivamente sua participação no mercado, tanto nacional quanto internacional (SALOMON, 2009, p. 149).

A heterogeneidade das empresas, em termos de produtos, formas de produzir, localização, dimensão, bem como sua ação concorrente no mercado não impedem a ação coletiva empresarial. Então, o que pode ser base para esse associativismo, em um campo em que as diferenças podem parecer um obstáculo? Segundo Bianchi (2007), três perspectivas fundamentam fortemente interesses comuns a serem defendidos:

- a) a coordenação de interesses empresariais individuais e setoriais, com o objetivo de restringir ações predatórias que possam comprometer o todo;
- b) a organização dos interesses empresariais no mercado da força de trabalho, com o objetivo de formular posicionamentos e propostas, fortalecendo sua posição nos processos de negociação;
- c) a coordenação da ação dos empresários nas relações com o Estado, de modo a influenciar efetivamente a ação governamental, inclusive no que se refere à elaboração e à implementação de políticas públicas.

## 1.2 Benefícios do associativismo empresarial

Sob a perspectiva econômica, observa-se que a ação coletiva possibilita ganhos de escala, aumento do poder de barganha e diluição dos riscos. Assim, os agentes econômicos buscam a cooperação tendo como objetivo a maximização da sua satisfação individual. Por isso, para que a ação coletiva aconteça é necessário que os indivíduos possuam interesses em comum e que o ganho da ação coletiva seja superior ao obtido caso a atuação fosse individual (MAEDA; SAES, 2009).

Com base em Balestrin (2010), é possível perceber a diversidade de ganhos que pode decorrer do associativismo entre as empresas, notadamente as de pequeno porte:

- a)** Ampliação da capacidade de ação das empresas diante dos mais diversos atores, a partir da força do conjunto;
- b)** Ganhos de escala e ganhos relativos ao poder de mercado, tais como economias de escala e poder de barganha junto a fornecedores e a compradores;
- c)** Geração e disponibilização de soluções coletivas, como, por exemplo, serviços de garantia de crédito, prospecção de oportunidades de negócios, infraestrutura, serviços contábeis, desenvolvimento de produtos e sistemas de informação;
- d)** Redução de custos e riscos relativos de ações e investimentos que podem ser assumidos coletivamente, a exemplo dos custos de prospecção, produção, informação e inovação;
- e)** Acúmulo de capital social, pelo compartilhamento de normas e valores e pela geração de confiança entre os associados, proporcionando maior abertura para discussão de problemas, distribuição igualitária dos resultados obtidos, poder compartilhado, auxílio mútuo constante, aprendizagem coletiva;
- f)** Condições favoráveis para as atividades de inovação, facilitando a interação e a parceria com instituições como governo, centros de tecnologia, universidades, empresas de grande porte, tanto no País quanto no exterior.

Além de benefícios que potencializam o ambiente de produção das Indústrias - ampliando sua capacidade de lidar com questões referentes a recursos humanos, tecnologia, logística, finanças, processos, controle, entre outras - o associativismo empresarial é um caminho para a defesa de medidas que tornem o ambiente de negócios favorável à competitividade. Isto porque é o ambiente de negócios – compreendendo normas e diretrizes, assim como aspectos econômicos e sociais – que, muitas vezes, determina quão competitivas elas serão.

A força do associativismo pode, portanto, ser direcionada à formulação de agendas de interesse para proposição ao Poder Público. São exemplos dessas agendas a simplificação do sistema tributário, a redução da burocracia, a modernização das relações de trabalho, o incremento da infraestrutura, o estímulo ao desenvolvimento tecnológico e à inovação, e o apoio à internacionalização.

Também com empresas privadas, centros de pesquisa e desenvolvimento, entidades educacionais, nacionais ou estrangeiras, o associativismo pode levar a parcerias que transformem o patamar tecnológico de determinado setor da Indústria, ampliem o mercado, proporcionem mão-de-obra mais qualificada etc.

Seja para influenciar o ambiente de negócios ou tornar mais eficiente o ambiente de produção, o associativismo empresarial exige a aprendizagem da colaboração entre indivíduos a favor de proveitos coletivos. Tal aprendizagem ocorrerá na prática crescente da participação, do engajamento, do associar-se: na soma de esforços em busca da multiplicação de resultados. Nesse sentido, Balestrin (2010, p. 18) aponta que “a ideia de as empresas utilizarem a cooperação/colaboração com o objetivo de obter soluções coletivas e, portanto, melhorar suas estratégias competitivas no mercado, é uma tendência irreversível do século XXI”.

### 1.3 Desafios para promoção do associativismo empresarial

Em sua obra *A Lógica da Ação Coletiva*, Olson (1999) discute o comportamento de indivíduos racionais na busca de benefícios coletivos, que podem se transformar em vantagens individuais. Segundo o autor, o indivíduo racional contribuirá para a ação coletiva desde que os custos desta ação sejam inferiores aos benefícios esperados.

O autor adverte, no entanto, que nem sempre o benefício coletivo é suficiente para provocar a participação de todos os interessados em seu alcance. Há situações em que, sabendo que tal benefício não lhe será negado independentemente de sua participação, indivíduos optam por se eximir, deixando a outros o custo da ação coletiva. Esse tipo de comportamento, intitulado de “carona”, merece ser registrado como um dos pontos que dificulta a ação coletiva, sobretudo no campo da defesa de interesses setoriais. Para superá-lo, o autor cita a necessidade de algum tipo de medida especial para levar à participação ou de algum benefício exclusivo para aqueles indivíduos que aderem desde o princípio à ação coletiva.

Outro grande desafio que se coloca para o desenvolvimento do associativismo decorre da crença de que cooperação e competitividade situam-se em campos opostos da realidade empresarial. No entanto, a busca pela competitividade não implica o afastamento da cooperação, posto que, cada vez mais, são estabelecidos acordos e associações entre empresas concorrentes.

Competitividade, segundo o Movimento Brasil Competitivo – MBC, pode ser entendida como a “capacidade que uma empresa tem de definir e colocar em prática estratégias de concorrência que tornem possível ampliação ou manutenção de sua participação no mercado, conferindo-lhe solidez”. Representa, também, a “capacidade de adaptação às características do mercado e da conjuntura econômica que possibilite a uma organização expandir regularmente sua participação no mercado”. Nesse sentido, a competitividade é influenciada por fatores externos à empresa, como o crescimento econômico e as políticas cambial, fiscal e monetária.

Nalebuff e Brandenburger (1996) defendem um novo modelo, que relaciona estratégias de competição e de cooperação. Difundiram, então, o termo “coopetição”, referindo-se à colaboração competitiva. De um lado, têm-se as estratégias e mecanismos para desenvolver o próprio negócio e, de outro, o desafio de se comprometer com novas possibilidades estratégicas para o conjunto de entidades relacionadas (SALOMON, 2009).

Vista como a tendência de cooperar com os concorrentes, a coopetição traz uma nova perspectiva estratégica, que conduz a uma soma de ganhos. Acadêmicos e empresários, diante de exemplos gerados em diferentes setores, reconhecem que a coopetição, balanceando competição e cooperação, tem exercido um papel fundamental no desempenho das organizações industriais. “A cooperação possibilita o acesso a ativos que uma empresa, sozinha, teria dificuldade em desenvolver. Por outro lado, a competição é importante para manter a tensão criativa dentro das organizações e evitar o conluio” (LEÃO, 2005).

Arroyo (2008) esclarece essa questão, quando afirma:

[...] quando a competição está subordinada à cooperação, cumpre um papel imprescindível de mobilização de forças novas e inovadoras, únicas capazes de fazer o sistema ganhar, com saltos de qualidade. A cooperação pura, sem qualquer mediação com estratégias competitivas subordinadas, leva à estagnação e à perda de qualidade, nivelando o sistema por baixo.

Assim, quer no enfrentamento de problemas internos ou na busca de condições favoráveis à competitividade no ambiente de negócios, o grande desafio do associativismo empresarial está no rompimento da barreira do individualismo, na direção de uma cultura associativa.

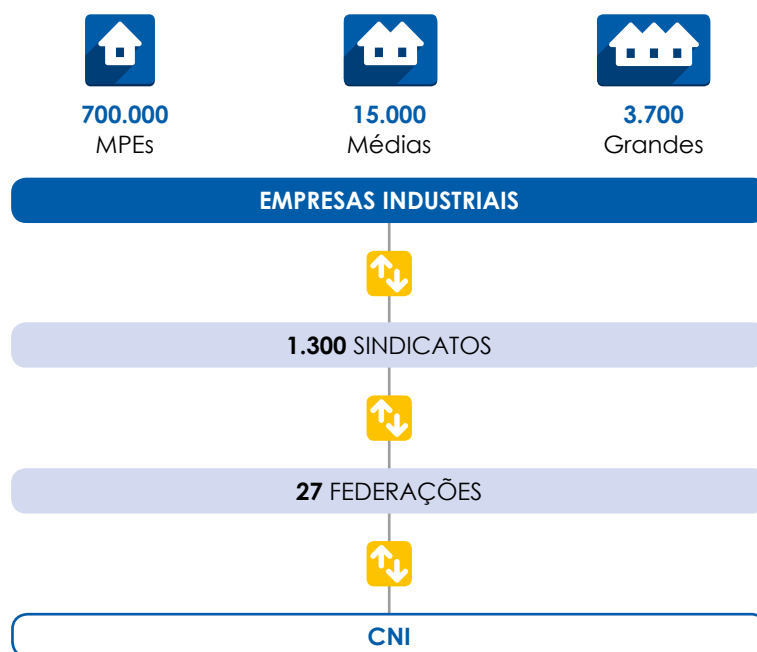
## 2 O SISTEMA DE REPRESENTAÇÃO DA INDÚSTRIA E O DESENVOLVIMENTO ASSOCIATIVO



### 2.1 A estrutura do Sistema de Representação da Indústria

O Sistema Confederativo de Representação Sindical da Indústria é integrado pelos sindicatos empresariais filiados às federações de Indústria dos estados, as quais, por sua vez, compõem a Confederação Nacional da Indústria (CNI). Juntas, essas instituições defendem os interesses das empresas industriais do País.

FIGURA 1. O SISTEMA CONFEDERATIVO DE REPRESENTAÇÃO DA INDÚSTRIA



Fonte: Sistema Integrado de Gestão da Informação – SIGA. CNI, 2013.

O Sistema é formado sob o princípio do **associativismo** e cada ente possui personalidade jurídica própria e autonomia patrimonial, financeira e administrativa.

### 2.1.1 Empresas industriais

A Indústria responde por um quarto da economia nacional<sup>1</sup>, emprega um em cada quatro trabalhadores com carteira assinada<sup>2</sup> e é responsável por metade das exportações do País<sup>3</sup>. O setor industrial exerce grande influência sobre a produtividade dos demais setores econômicos, sendo essencial para elevar o nível de consumo, emprego e renda. Uma Indústria competitiva e diversificada é o caminho para o crescimento sustentado.

As empresas industriais atuam de forma coordenada com os sindicatos, as federações e a CNI em busca de um ambiente de negócios mais favorável à competitividade do setor e ao desenvolvimento do País.

### 2.1.2 Sindicatos

Os sindicatos representam as empresas industriais e se organizam por categoria econômica e abrangência territorial. Sua função é ouvir, comunicar, reunir, mobilizar e liderar as empresas na defesa da competitividade de seus respectivos setores, indo além da atividade de negociação coletiva. A atuação dos sindicatos pressupõe a participação e o engajamento das empresas.

A competitividade da Indústria tem relação direta com a relevância, força e representatividade dos sindicatos.

---

1 De acordo com dados do IBGE (2011), a participação da Indústria no PIB foi de 26,29%.

2 De acordo com dados da RAIS/MTE (2011), a participação da Indústria no número total de trabalhadores com carteira assinada foi de 24,8%.

3 Segundo dados da SECEX/MDIC (2012), a participação da Indústria nas exportações totais do Brasil é de 51%.



### 2.1.3 Federações

As federações de Indústria estão presentes nos 26 estados e no Distrito Federal e são responsáveis pela consolidação dos posicionamentos da Indústria local e pela representação de seus interesses perante órgãos locais e regionais. Embora sejam estruturadas de maneira diferente, todas as federações contam com instâncias consultivas nas quais participam líderes sindicais e empresariais.

Cabe às federações a administração dos departamentos regionais do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), do Serviço Social da Indústria (SESI) e dos núcleos regionais do Instituto Euvaldo Lodi (IEL), assegurando que seus serviços e produtos atendam às demandas das indústrias.

Cada federação congrega os sindicatos industriais do seu estado, apoiando-os em sua atuação junto às empresas.

### 2.1.4 CNI

A Confederação Nacional da Indústria, sediada em Brasília, defende, coordena e representa, no âmbito nacional, os interesses da Indústria junto aos poderes Executivo, Legislativo e Judiciário. Para tanto, elabora diagnósticos e propostas de ação, participa de instâncias de representação governamentais e, ainda, no exerce o controle constitucional dos atos normativos.

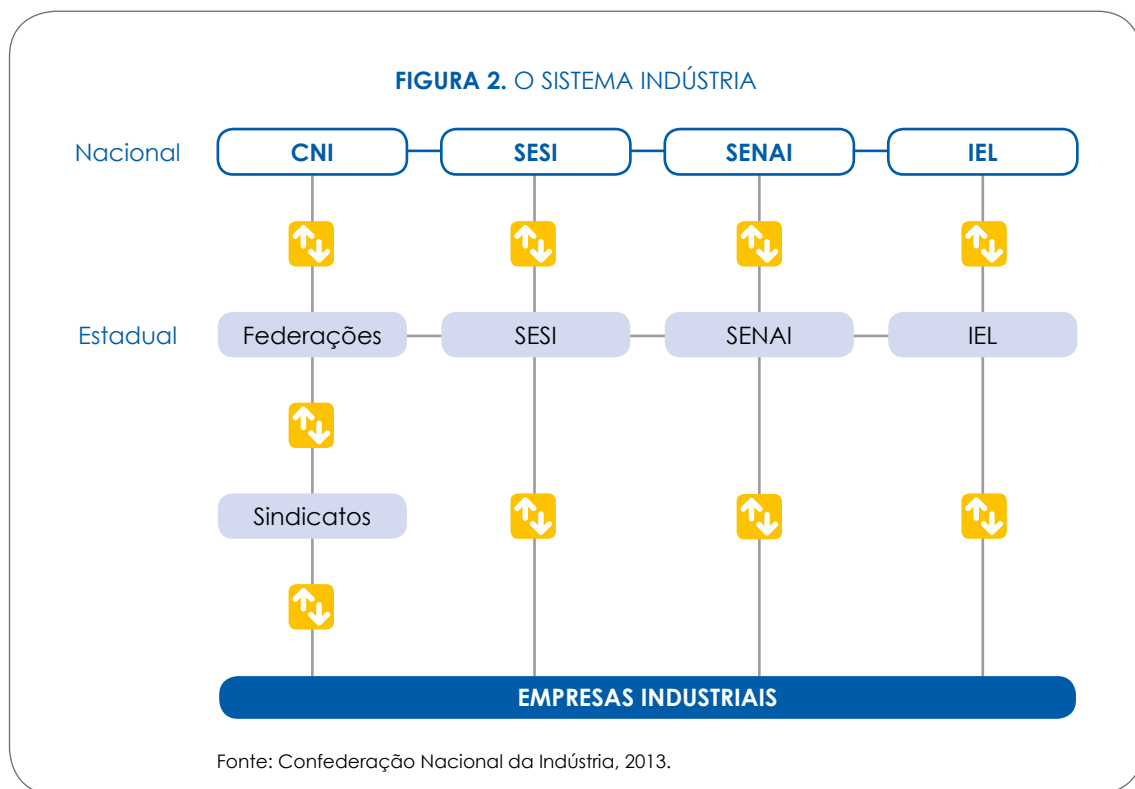
A estrutura da CNI conta com dois órgãos consultivos: o Fórum Nacional da Indústria e os Conselhos Temáticos.

➡ O Fórum Nacional da Indústria tem o objetivo de “apoiar a formulação de estratégias e políticas sobre matérias de interesse da Indústria e da economia brasileira” (CNI, 2008) e é composto por representantes da CNI, das federações e de associações setoriais da Indústria, além de líderes empresariais.

Cabe destacar a importância da parceria entre a CNI e as diversas associações setoriais da Indústria, que mantêm um canal permanente de consulta e diálogo, ainda que estas não façam parte do Sistema Confederativo de Representação da Indústria. Tais associações congregam grandes empresas e exercem influência nacional no segmento por elas representado. Participam, a convite, dos Conselhos Setoriais da CNI.

- ➔ Os Conselhos Temáticos são órgãos colegiados que assessoram e subsidiam a Diretoria no posicionamento sobre questões de interesse da Indústria.

Além de compor o Sistema de Representação da Indústria, a CNI integra o Sistema Indústria juntamente com o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), o Serviço Social da Indústria (SESI) e o Instituto Euvaldo Lodi (IEL). O SESI, o SENAI e o IEL integram uma rede que oferece educação básica, formação profissional, capacitação empresarial e soluções técnicas e tecnológicas para as empresas. Também mantêm programas que melhoram a segurança e a saúde no ambiente de trabalho e promovem a responsabilidade social das empresas.



## 2.2 A agenda da Indústria para a competitividade

A agenda do Sistema de Representação da Indústria se transforma na medida em que se modificam o ambiente de negócios e, conseqüentemente, os anseios do segmento industrial. Entretanto, embora o conteúdo das demandas evolua, é possível identificar nos documentos institucionais os principais temas da sua agenda.

O Mapa Estratégico da Indústria para o período 2013-2022 apresenta metas para que o País aumente seus níveis de produtividade e eficiência, alcançando elevado grau de competitividade com sustentabilidade.

O Mapa explicita que a competitividade tem caráter multidimensional e que promovê-la passa por atuar nos seus determinantes, sendo a produtividade o principal deles. As ações para aumentar a produtividade têm origem em duas fontes: na empresa, fruto da estratégia e das ações da operação, e no ambiente externo à sua operação, passível de influência, mas não de decisão direta por parte do empresário.

A sustentabilidade tem relação direta com a produtividade e a inovação. Os ganhos de produtividade reduzem o uso de recursos naturais e eliminam desperdícios. A inovação, por sua vez, introduz novos produtos, processos e modelos de negócios que geram menos impacto ambiental e social.

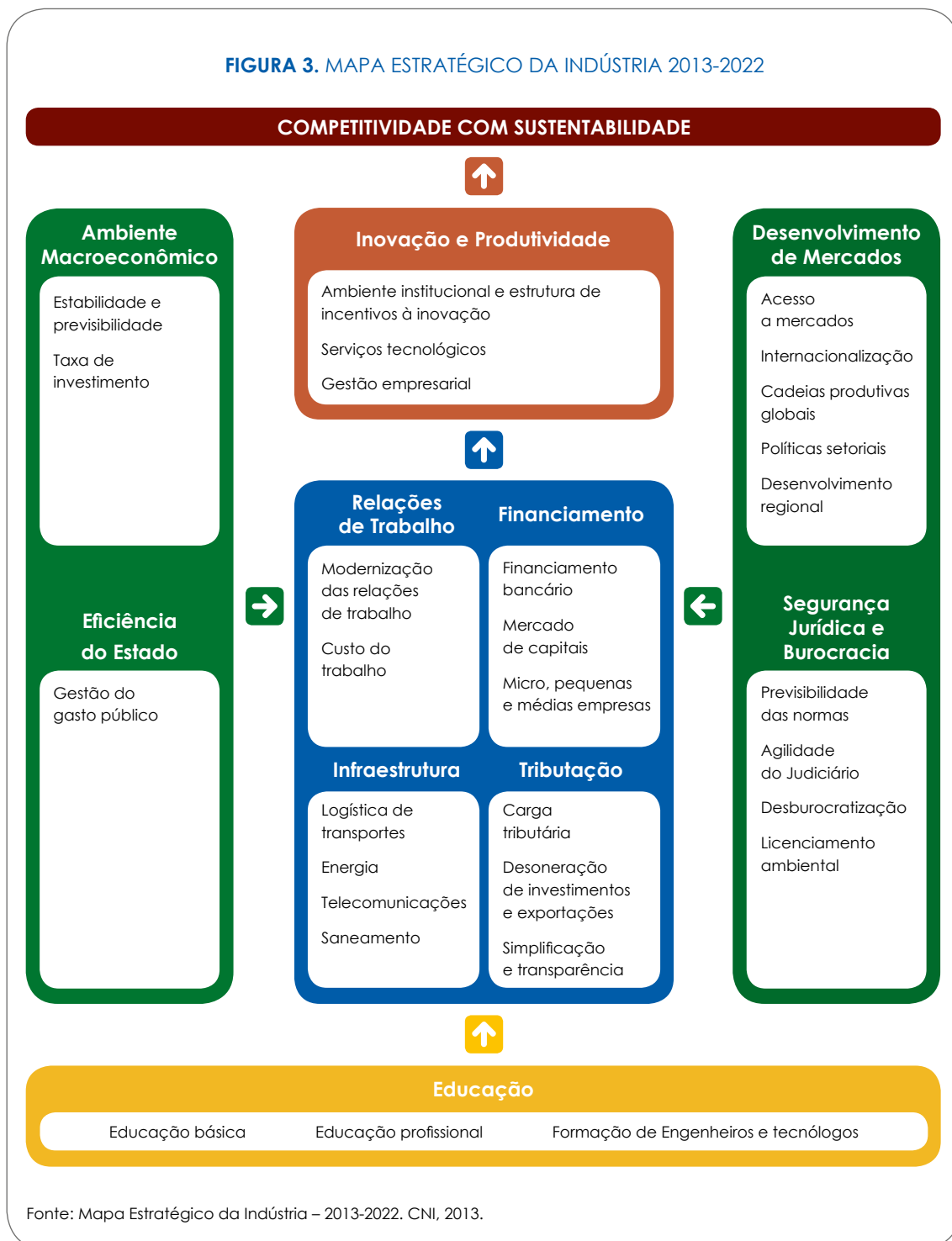
A busca por competitividade com sustentabilidade deve orientar decisões, estratégias e ações do Sistema de Representação da Indústria, bem como influenciar as ações e posições das empresas industriais brasileiras e das demais entidades de representação da Indústria, do governo e de outras organizações relacionadas direta ou indiretamente à questão industrial.

O Mapa Estratégico da Indústria estrutura-se em dez fatores-chave para aumento da produtividade e da competitividade, quais sejam: **a)** a educação; **b)** o ambiente macroeconômico; **c)** a eficiência do Estado; **d)** a segurança jurídica e a burocracia; **e)** o desenvolvimento de mercados; **f)** a tributação; **g)** o financiamento; **h)** as relações de trabalho; **i)** a infraestrutura; e **j)** a inovação e a produtividade.

Cada fator-chave se desdobra em termos prioritários e objetivos. Todo objetivo, por sua vez, dá origem a ações e projetos. O fortalecimento da representação empresarial, sobretudo dos 1.300 sindicatos industriais, é estratégico para que o Sistema de Repre-



sentação da Indústria possa contribuir de maneira efetiva para alcançar os objetivos propostos no Mapa Estratégico da Indústria 2013-2022.



## 2.3 Conceito, valores e princípios do associativismo no Sistema de Representação da Indústria

O conceito, os valores e os princípios registrados a seguir resultaram da efetiva participação da Rede de Desenvolvimento Associativo durante o primeiro semestre de 2013. Seu processo de construção contemplou várias etapas: a apresentação dos objetivos e da metodologia de formulação dos Referenciais durante o 9º Encontro da Rede; a definição, pelas federações, de um representante por região: FIEB, FINDES, FIEMT, FIEPA e FIESC; o envio de questionário a todas as federações e a posterior consolidação das repostas; a realização de reuniões regionais; e a realização de uma Oficina de Trabalho, em Brasília, com os representantes das federações de cada região e a equipe da Gerência de Desenvolvimento Associativo. As contribuições recebidas a cada etapa deram origem à versão preliminar dos Referenciais, debatida durante o 10º Encontro da Rede de Desenvolvimento Associativo, e que, após alguns ajustes e acréscimos, resultou neste documento.



O processo de construção dos Referenciais proporcionou aos participantes momentos para reflexão, diálogo e compartilhamento de percepções relativas ao associativismo no Sistema de Representação da Indústria. Possibilitou também a análise do cenário atual e a identificação de oportunidades e pontos críticos, visando contribuir para o direcionamento do Programa de Desenvolvimento Associativo.

### 2.3.1 Conceito

Numa das etapas de formulação, os representantes da Rede de Desenvolvimento Associativo apontaram palavras e expressões relativas ao associativismo empresarial. O quadro a seguir foi elaborado a partir da categorização das expressões elencadas pelo grupo. A primeira coluna refere-se às categorias e a segunda às palavras a elas relacionadas.

**QUADRO 1. CATEGORIZAÇÃO DE EXPRESSÕES RELACIONADAS AO ASSOCIATIVISMO**

<b>Interesses comuns</b>	Demandas comuns. Reunião de objetivos. Interesse comum. Interesses coletivos. Bandeira. Causa. Comprar a briga do setor.
<b>Mobilização de empresas</b>	Participação ativa. Por todos e para todos. Voluntariado. Comunicação.
<b>Compartilhamento</b>	Trocar informações. Estreitar laços. Expandir a comunicação. Partilhar conhecimentos. Compartilhar experiências. Diálogo. Intercâmbio.
<b>Estratégias direcionadas</b>	Senso de direção. Cooperação com foco. Organização. Forma de atuação. Recursos.
<b>Ação coletiva</b>	Atuação conjunta. Atuação em rede. União para resultados. Representatividade. Soma. Reunir para ampliar forças. Reunir para somar e multiplicar. Poder. Visão de conjunto, de grupo. Cultura associativa.
<b>Resultados para o setor</b>	Vencer desafios. Superar dificuldades. Prestar serviços. Gerar benefícios. Parcerias. Oferecer soluções. Resultados (ganhos) coletivos. Resultados para o setor. Sustentabilidade. Competitividade. Representatividade.

Com base nessas expressões, foi formulado o seguinte conceito:



**ASSOCIATIVISMO EMPRESARIAL** É A MOBILIZAÇÃO DE EMPRESAS COM NECESSIDADES E INTERESSES COMUNS QUE, A PARTIR DO COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÕES, DA FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS E DA AÇÃO COLETIVA, SUPERAM DIFICULDADES, VENCEM DESAFIOS E FORTALECEM A REPRESENTATIVIDADE E A COMPETITIVIDADE DO SETOR.

### 2.3.2 Valores

A ação associativa no âmbito do Sistema de Representação da Indústria tem em sua base um conjunto de valores.



**VALORES** SÃO CONVICÇÕES QUE SUPORTAM ATITUDES; QUE EMBASAM O COMPORTAMENTO. OS VALORES ATUAM COMO CRITÉRIOS PARA A ESCOLHA DE OBJETIVOS, SOLUÇÕES E PROCEDIMENTOS.

A Rede de Desenvolvimento Associativo considera os seguintes valores como referência na condução das ações voltadas ao associativismo:

#### → **Comprometimento**

Identificação com os interesses e objetivos do Sistema e atuação zelosa e persistente na defesa e realização desses interesses.

#### → **Confiança**

Crença na autenticidade e na honestidade de propósitos dos integrantes do Sistema.

#### → **Ética**

Respeito aos padrões de conduta social e a valores humanos essenciais, bem como aos princípios e normas estabelecidos coletivamente no âmbito do Sistema.

➔ **Liberdade de expressão**

Direito de exprimir pensamentos, sentimentos, proposições e questionamentos, de forma respeitosa, sem restrições ou censura, na defesa dos interesses do Sistema.

➔ **Representatividade**

Legitimidade para representar. Capacidade de ser intérprete e de expressar e defender efetivamente os interesses e anseios dos representados.

➔ **Respeito**

Consideração, nos relacionamentos institucionais ou pessoais, aos valores, crenças e posicionamentos dos integrantes do Sistema, ainda que diferentes ou discordantes.

➔ **Transparência**

Comunicação contínua, franca, aberta, sem cerceamento de informações entre os vários níveis e integrantes do Sistema.



### 2.3.3 Princípios

Dos valores expostos derivam alguns princípios assumidos pela Rede de Desenvolvimento Associativo.



**PRINCÍPIOS** SÃO COMPROMISSOS QUE ESTABELECEM UM NORTE PARA AÇÕES INDIVIDUAIS OU COLETIVAS, GARANTINDO-LHES COERÊNCIA E CONSISTÊNCIA.

As ações associativas no Sistema de Representação da Indústria são pautadas pelos seguintes princípios:

#### ➔ **Atuação em rede**

Compartilhamento e coordenação de conhecimentos e competências para identificação, produção e execução conjunta de ações voltadas à promoção do associativismo.

#### ➔ **Busca de parcerias**

Reunião de diferentes contribuições internas ou externas ao Sistema, buscando tornar viáveis ações, projetos e experimentos que favoreçam a competitividade da Indústria.

#### ➔ **Participação**

Engajamento, assunção de responsabilidades e compartilhamento do poder nas decisões e ações coletivas, no âmbito do Sistema.

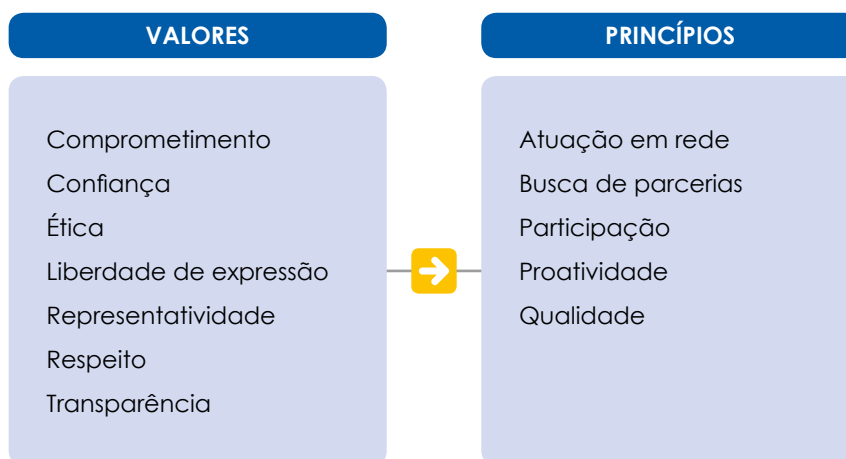
#### ➔ **Proatividade**

Antecipação das implicações e consequências das situações, e atuação planejada e preventiva, na defesa dos interesses do Sistema.

#### ➔ **Qualidade**

Busca incessante por desenvolver ações capazes de alcançar os objetivos propostos e gerar credibilidade para o Sistema.

**FIGURA 5. VALORES E PRINCÍPIOS DO ASSOCIATIVISMO NO SISTEMA DE REPRESENTAÇÃO DA INDÚSTRIA**



Fonte: Confederação Nacional da Indústria, 2013.

## 2.4 Momento atual e desafios do associativismo na visão da Rede de Desenvolvimento Associativo

Com os subsídios gerados a partir da pesquisa documental e do diálogo estabelecido com a CNI e com os integrantes da Rede de Desenvolvimento Associativo, foram descritos o momento atual e os desafios a serem vencidos para que as ações voltadas ao associativismo no Sistema de Representação da Indústria alcancem resultados ainda mais positivos.

### 2.4.1 No âmbito da CNI e das federações

A CNI e as federações têm atuado em parceria para fortalecer os sindicatos, a fim de promover o associativismo e, conseqüentemente, ampliar a representatividade do Sistema e sua capacidade de influência na defesa de um ambiente de negócios mais favorável à competitividade. O Programa de Desenvolvimento Associativo é o principal instrumento adotado para esse fim.

O Programa registra avanços quantitativos e qualitativos. A cada ano, novas ações são ofertadas, cresce o número de envolvidos em suas atividades, observa-se maior comprometimento dos responsáveis e melhores são os resultados revelados pelas avaliações realizadas. Ao avaliar este esforço, as federações expressam que o aumento da representatividade fortalece os sindicatos, gera a troca de experiências, facilita a absorção de tecnologias inovadoras e o aproveitamento de novas oportunidades.

Todavia, apontam desafios importantes a superar para a expansão das iniciativas de desenvolvimento associativo no Sistema de Representação da Indústria, dentre os quais se destacam:

- a)** a ampliação da capacidade de oferta do Programa de Desenvolvimento Associativo;
- b)** a ampliação da visibilidade das ações voltadas ao associativismo empresarial;
- c)** a priorização da questão associativa nas agendas de trabalho das entidades do Sistema Indústria, inclusive por meio de parceiros como SESI, SENAI e IEL;
- d)** a criação ou o fortalecimento da estrutura das federações para relacionamento com os sindicatos e para execução das ações do PDA;
- e)** a ampliação do investimento nas ações de fortalecimento da base sindical e de promoção do associativismo;
- f)** o desenvolvimento de iniciativas voltadas a indústrias de setores específicos, que sejam percebidas como serviços dos respectivos sindicatos;
- g)** o engajamento dos sindicatos na divulgação das ações do Programa voltadas às empresas e a participação direta de seus dirigentes nas ações a eles destinadas;
- h)** o incremento da participação dos sindicatos instalados em locais distantes das sedes das federações de Indústria nas iniciativas do PDA;
- i)** a sensibilização efetiva dos empresários quanto à importância do associativismo e o seu envolvimento direto nas ações ofertadas pelo PDA.

### 2.4.2 No âmbito dos sindicatos

A modernização da gestão, a introdução de ferramentas eficazes de comunicação, a melhoria da infraestrutura física e operacional disponível, bem como a ampliação dos serviços oferecidos às indústrias são condições necessárias ao fortalecimento da base sindical e ao desenvolvimento associativo.

Um movimento crescente vem sendo observado nesse sentido. A regularização dos sindicatos e a prática do planejamento estratégico têm contribuído para o alcance de melhores resultados quanto à sua atuação. Tem-se observado também um maior interesse das lideranças sindicais na busca por receitas voluntárias, como a contribuição associativa e a remuneração por serviços prestados, em complementação à contribuição sindical compulsória.

Dentre os desafios dos sindicatos para a promoção do desenvolvimento associativo destacam-se:

- a)** o reposicionamento dos sindicatos, de forma que passem a ser efetivamente espaços de aprendizagem e construção coletiva, incentivadores da participação e do engajamento empresarial;
- b)** a oferta de serviços que atendam às reais necessidades das empresas, contribuindo para o aumento de sua competitividade;
- c)** o aprimoramento da gestão sindical e das competências de seus presidentes, dirigentes e executivos;
- d)** o aprimoramento da comunicação do sindicato com as empresas representadas, tendo em vista a promoção de serviços e produtos e a divulgação e exploração de temas de interesse do setor;
- e)** a atuação integrada entre sindicatos e federações estaduais para a defesa dos interesses setoriais locais e regionais.

### 2.4.3 No âmbito das empresas industriais

No ambiente industrial o aumento da produção, a sustentabilidade financeira e a redução de custos operacionais é o foco principal de atenção. Via de regra, os dirigentes empresariais não se dedicam diretamente às iniciativas associativistas. Para sua mobilização, faz-se necessário que, conhecendo melhor a atuação do Sistema de Representação da Indústria, percebam a importância de seu engajamento no ambiente sindical e de sua participação e contribuição nos debates e nas decisões setoriais.

Cabe aos empresários, percebendo que a atuação sindical deve ir muito além do recolhimento da contribuição compulsória e da promoção de negociações coletivas, exigir resultados e contribuir para a defesa dos interesses setoriais.

Para a promoção do desenvolvimento associativo, apresentam-se como desafios às empresas industriais:

- a)** o reconhecimento da importância da atuação conjunta com os sindicatos, para a defesa de melhorias no ambiente de negócios;
- b)** a ampliação da percepção quanto aos benefícios obtidos por meio do associativismo;
- c)** o efetivo engajamento nas discussões relevantes para o setor e na defesa dos interesses coletivos;
- d)** o aprimoramento da comunicação com as demais empresas do setor e com os agentes do Sistema de Representação da Indústria.





### 3.1 Origem e evolução

A criação do Programa de Desenvolvimento Associativo foi motivada pelo diagnóstico “Associativismo em Foco”, produzido pela CNI em 2005, que forneceu as seguintes indicações quanto ao contexto dos sindicatos empresariais da Indústria:

- ➔ heterogeneidade dos sindicatos empresariais da Indústria, com predominância de sindicatos pequenos, com poucos recursos e atuação discreta;
- ➔ pouca atuação da maior parte dos sindicatos como representante do setor em temas de defesa de interesses, restringindo-se à realização de negociações coletivas;
- ➔ baixa representatividade dos sindicatos: poucas empresas associadas e que participam efetivamente das ações das entidades;
- ➔ limitação de recursos financeiros: a contribuição sindical é pouco expressiva, reduzindo as possibilidades de atuação dos sindicatos;
- ➔ ausência de articulação entre CNI e Federações em temas sindicais: afastamento dos sindicatos da agenda de defesa de interesses no plano nacional;
- ➔ pouca cultura associativa no País.

A Confederação concluiu, então, que seria necessário estabelecer parcerias com as federações a fim buscar a ampliação da representatividade e da sustentabilidade dos sindicatos empresariais, fortalecendo, assim, todo o Sistema de Representação da Indústria.



Com esse intuito, em 2006 a CNI lançou um edital para seleção de projetos voltados à promoção do associativismo. Foram selecionados 29 projetos de 23 federações, executados ao longo do biênio 2006-2007.

A partir de 2007 esse esforço tornou-se mais consistente, com a estruturação e divulgação do Programa de Desenvolvimento Associativo (PDA). Os projetos passaram a ser formulados pela CNI, com base em *benchmarking* e consultas às federações, que ficaram responsáveis por mobilizar os líderes sindicais e executar e gerenciar os projetos em seus respectivos estados.

Entre 2007 e 2010, o PDA concentrou-se no fortalecimento dos sindicatos, com o objetivo de ampliar sua capacidade de representar as demandas setoriais e de comunicar-se com as empresas. Nesse sentido, promoveu a capacitação de líderes sindicais quanto ao papel e aos novos desafios dos sindicatos empresariais, apoiou a regularização dos sindicatos e a modernização de sua gestão e estrutura física. Como resultados desse período, destacam-se a capacitação de mais de 13 mil líderes e técnicos sindicais, a realização de 528 reuniões de planejamento estratégico, a implantação do Sistema Integrado de Gestão da Arrecadação (SIGA) e a criação de 480 sites de sindicatos.

A partir de 2011, além das iniciativas voltadas ao desenvolvimento dos sindicatos, o PDA passou a focar também a disseminação de informações e a mobilização de empresas quanto a temas que afetam sua competitividade. Com esse intuito, o Programa passou a oferecer aos empresários eventos práticos de capacitação sobre temas como relações trabalhistas, tributação, meio ambiente, inovação e infraestrutura, destacando a importância do monitoramento do ambiente de negócios e da união para a defesa de interesses comuns. Entre 2011 e 2012, foram realizadas 70 turmas de cursos para empresários, envolvendo 2.177 participantes.

Em 2013, as 27 federações têm planos de trabalho em andamento no âmbito do PDA, contemplando a oferta de 395 iniciativas, com a possibilidade de alcançar 18.000 participantes. Este ano também registra um importante marco na evolução do Programa: a criação do projeto Associa Indústria, uma parceria entre a CNI e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae).



Ademais, será lançado o projeto Avança Sindicato, que reunirá iniciativas para o desenvolvimento de competências de presidentes, dirigentes e executivos de sindicatos, bem como para ampliar a comunicação e o relacionamento entre sindicatos e empresas, e dar continuidade à modernização da gestão sindical.

## 3.2 Objetivo

O principal objetivo do PDA é fortalecer a representação sindical empresarial da Indústria, a fim de melhorar o ambiente de negócios e ampliar a competitividade das empresas do setor.



### 3.3 Público

O público-alvo das ações do PDA é composto por representantes das empresas, sindicatos e federações:

- ➔ **Empresas:** empresários e representantes de empresas;
- ➔ **Sindicatos:** presidentes e executivos;
- ➔ **Federações:** gestores do PDA e suas equipes.

Cumprido ressaltar que tanto as federações quanto os sindicatos ora cumprem o papel de parceiros da CNI na execução das ações do PDA, ora são público dessas ações.

### 3.4 Frentes de atuação

A partir de 2014 as iniciativas do PDA serão distribuídas em duas frentes de atuação:

#### 3.4.1 Projeto Associa Indústria

Parceria entre a CNI e o Sebrae, o projeto Associa Indústria proporcionará a expansão das iniciativas do PDA destinadas a empresas industriais, possibilitando sua oferta em municípios do interior do País e também a empresas de setores selecionados. Ao longo de 2014 e 2015, CNI e Sebrae investirão até R\$ 14,5 milhões no projeto, para oferta de 1.525 iniciativas a até 53.500 participantes. As federações de Indústria são parceiros

-executores, cabendo a elas formular seus planos de trabalho e executar as iniciativas, buscando a participação efetiva dos sindicatos no processo de divulgação e mobilização do público-alvo, e contando com o apoio do Sebrae estadual.

Todas as iniciativas do projeto Associa Indústria oferecem informações práticas sobre os temas abordados, cuja aplicação pode ser imediata, e, ao mesmo tempo, sensibilizam as empresas para a necessidade de agir coletivamente para defender melhorias no ambiente de negócios.



### 3.4.2 Projeto Avança Sindicato

O projeto Avança Sindicato reúne ações para dois diferentes públicos do sindicato: o primeiro formado por seus presidentes e dirigentes, responsáveis pelas decisões e pela atuação em nível estratégico, e o segundo pelos executivos, a quem compete a gestão cotidiana do sindicato e o relacionamento constante com as empresas representadas.



O projeto abrange capacitações para desenvolvimento de competências específicas e para troca de experiências entre cada público, além de iniciativas para tornar a comunicação e a gestão sindical mais eficientes. Além disso, também oferece apoio financeiro a projetos inovadores formulados pelas federações, desde que atendam aos seguintes requisitos:

- ➔ Relevância para o associativismo;
- ➔ Potencial de replicabilidade;
- ➔ Caráter inovador;
- ➔ Alcance (nº de sindicatos envolvidos);
- ➔ Parcerias;
- ➔ Qualidade técnica.

Os projetos inovadores bem sucedidos podem passar a integrar o Menu de Projetos ofertados pelo PDA.

### 3.5 Resultados alcançados pelo PDA

Durante a construção destes Referenciais, os representantes da Rede de Desenvolvimento Associativo relacionaram ganhos obtidos pelo Sistema de Representação da Indústria a partir das ações do PDA. Dentre eles destacam-se:

- ➔ Ampliação e melhoria do relacionamento entre CNI, federações, sindicatos e empresas;
- ➔ Ampliação do conhecimento da federação sobre as necessidades dos filiados;
- ➔ Maior envolvimento das diretorias das federações com a ação sindical;
- ➔ Aproximação entre os sindicatos filiados e os departamentos regionais do SESI, do SENAI e do IEL;
- ➔ Aprimoramento e modernização da gestão dos sindicatos;
- ➔ Melhoria na gestão da arrecadação dos sindicatos e, conseqüentemente, em sua sustentabilidade;
- ➔ Surgimento de lideranças sindicais mais atuantes e preparadas para a defesa dos interesses do setor industrial;
- ➔ Adoção, pelos sindicatos, de uma postura mais proativa;
- ➔ Expansão dos serviços e produtos ofertados pelos sindicatos às empresas associadas;
- ➔ Ampliação das oportunidades de capacitação sindical e empresarial;
- ➔ Maior interação e troca de experiências entre sindicatos;
- ➔ Ampliação e melhoria da comunicação entre os sindicatos e empresas;
- ➔ Disseminação da importância do associativismo e da atuação coletiva em prol de um ambiente de negócios favorável à competitividade da Indústria.

## 4 REFERÊNCIAS



ARROYO, João Cláudio T. Cooperação econômica versus competitividade social. *Revista Katálysis*. Florianópolis, v. 11, n. 1, jan./jun. 2008.

BALESTRIN, Alsones; VERSCHOORE, Jorge; ANTUNES, Junico. Gestão de redes de cooperação empresarial. In: ANTUNES, Junico; BALESTRIN, Alsones, VERSCHOORE, Jorge. *Práticas de gestão de redes de cooperação*. São Leopoldo: Unisinos, 2010.

BIANCHI, Álvaro. Empresários e ação coletiva: notas para um enfoque relacional do associativismo. *Revista de Sociologia Política*. Curitiba, 28, jun. 2007. p.117 – 129.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA. *Associativismo em Foco*. Brasília: CNI, 2006.

\_\_\_\_\_. *Mapa Estratégico da Indústria 2013-2022*. Brasília: CNI, 2013.

\_\_\_\_\_. *Programa de Desenvolvimento Associativo*. Vídeo institucional. Disponível em <<http://www.portaldaindustria.com.br/cni/canal/pda/>>. Acesso em: 23 maio 2013.

LEÃO, Daniella A. F. S. *Relevância da teoria da coopeção para a compreensão da dinâmica dos relacionamentos entre empresas concorrentes*. Disponível em <[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es\\_2005/3ES476.PDF](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es_2005/3ES476.PDF)>. Acesso em 28 jun. 2013.

MAEDA, Marianne Y; SAES, Maria Sylvia. *A lógica da ação coletiva: a experiência do Condomínio Agrícola*. Leopólis. In: XII Seminário de Administração, 2009, São Paulo. São Paulo, USP, 2009. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/12semead/resultado/trabalhosPDF/307.pdf>>. Acesso em 23 de maio 2013.

MOVIMENTO BRASIL COMPETITIVO. *Glossário*. Disponível em: <<http://www.mbc.org.br/mbc/novo/index.php?option=glossario&Itemid=14>>. Acesso em: 7 jun. 2013.

NALEBUFF, B. J.; BRANDENBURGER, A. M. *Co-operação*. Rio de Janeiro: Editora Rocco, 1996.

OLSON, Mancur. *A lógica da ação coletiva: os benefícios públicos e uma teoria dos grupos sociais*. São Paulo: Edusp, 1999.

ROMEU, Carlos Roberto. Formação de uma rede associativista. In: *Revista pequenas empresas grandes negócios*. Disponível em: <<http://revistapegn.globo.com/ Empresasenegocios/0,19125, ERA451004-2487,00.html>>. Acesso em: 12 de junho de 2013.

SALOMON, Aloísio Vicente. A visão do associativismo. In: LENZI, Fernando César; KIESEL, Márcio Daniel (Org). *O empreendedor de visão*. São Paulo: Atlas, 2009.

SANTOS, C.; BOGA FILHO, H; CORREIA, M.J. Competição versus cooperação: este é o nosso dilema. *Revista virtual EFartigos*. Natal, v. 3, n. 2, maio 2005.





**CNI**

**Gerência de Desenvolvimento Associativo – GDA**

*Camilla Cavalcanti*

Gerente

*Cássia Cajueiro*

*Daniella Lucyk*

*Diana Neri*

*Guilherme Tourinho*

*Jéssica Correia*

*Maitê Sarmet*

**Equipe Técnica**

**DIRETORIA DE COMUNICAÇÃO – DIRCOM**

*Carlos Alberto Barreiros*

Diretor de Comunicação

**Gerência Executiva de Publicidade e Propaganda – GEXPP**

*Carla Gonçalves*

Gerente Executiva

**DIRETORIA DE SERVIÇOS CORPORATIVOS – DSC**

**Área de Administração, Documentação e Informação – ADINF**

*Maurício Vasconcelos de Carvalho*

Gerente-Executivo

**Gerência de Documentação e Informação – GEDIN**

*Mara Lucia Gomes*

Gerente de Documentação e Informação

*Alberto Nemoto Yamaguti*

Normalização

---

*Daisy Maria Cadaval Basso*

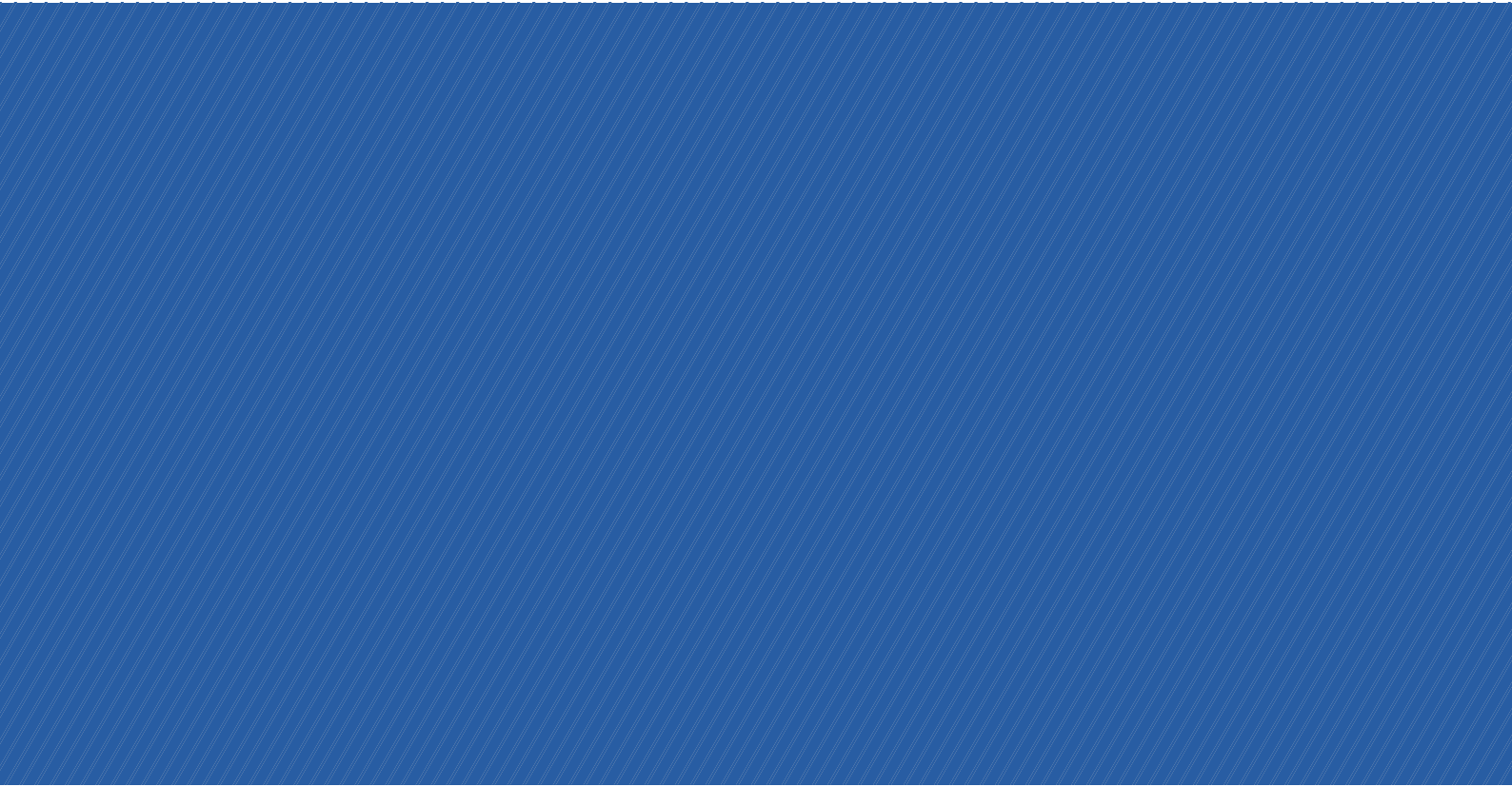
*Marina Laura da Silveira Dutra*

Consultoras

*Grifo Design*

Projeto gráfico e diagramação





*Confederação Nacional da Indústria*

**CNI. A FORÇA DO BRASIL INDÚSTRIA**

ISBN 978-85-7957-100-8



9 788579 571008 >