

ASSOCIATIVISMO EM FOCO

AÇÕES E RESULTADOS

ASSOCIATIVISMO EM FOCO

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA – CNI

PRESIDENTE

CARLOS EDUARDO MOREIRA FERREIRA

DIRETORIA EXECUTIVA

JOSÉ AUGUSTO COELHO FERNANDES

DIRETOR DE OPERAÇÕES

MARCO ANTONIO REIS GUARITA



Confederação Nacional da Indústria



ASSOCIATIVISMO EM FOCO

AÇÕES E RESULTADOS

BRASÍLIA 2006

© 2006. CNI – Confederação Nacional da Indústria.
Qualquer parte desta obra poderá ser reproduzida, desde que citada a fonte.

CNI
Unidade de Relações do Trabalho e Desenvolvimento Associativo – RT

Ficha Catalográfica

C748a

Confederação Nacional da Indústria.
Associativismo em foco : ações e resultados. – Brasília : 2006.

36 p. : il.

1. Representação Institucional 2. Desenvolvimento associativo

CDU: 331.105.42

CNI
Confederação Nacional da Indústria
Setor Bancário Norte
Quadra 01 – 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
Tel.: (61) 3317-9989 / 3317-9992
sac@cni.org.br

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| 1. ABORDAGEM E OBJETIVOS | 6 |
| 2. MOTIVAÇÃO | 7 |
| 3. TAXONOMIA DAS AÇÕES | 8 |
| 4. RESULTADOS DO LEVANTAMENTO | 10 |
| Ações de desenvolvimento associativo pelas federações da Indústria | 10 |
| Iniciativas externas ao Sistema CNI | 28 |
| Panorama sindical | 30 |
| Conclusões | 35 |

ABORDAGEM E OBJETIVOS

ABORDAGEM

- Levantamento realizado por meio de questionários, entrevistas e consulta a material de divulgação, com as 27 federações da Indústria e alguns sindicatos indicados pelas federações.



OBJETIVOS

- Estruturar uma base de dados que ofereça um panorama das ações de promoção do associativismo planejadas, desenvolvidas ou em desenvolvimento nas federações da Indústria.
- Compreender o universo de ações encontradas e seus resultados, identificando pontos fortes e pontos de atenção.
- Identificar oportunidades para atuação da CNI no desenvolvimento associativo.

MOTIVAÇÃO

- A reforma da organização sindical, mesmo que postergada, virá e exige movimento de antecipação e preparação.
- Prerrogativas sindicais dependerão de representatividade apurada por critérios objetivos.
- Representatividade e sustentabilidade dos sindicatos são os objetivos centrais de um programa de promoção associativa.
- Federações e sindicatos da Indústria vêm desenvolvendo ações que procuram aproximá-los das empresas associadas e atrair novas empresas a participarem da vida sindical.
- Ampliar e legitimar a representatividade e eficácia dos sindicatos patronais é uma das diretrizes do planejamento estratégico do Sistema CNI.

TAXONOMIA DAS AÇÕES

FUNDAMENTOS

- As ações foram classificadas segundo os objetivos centrais da promoção associativa:
 - Representatividade
 - Sustentabilidade
- As iniciativas voltadas à representatividade compreendem ações para:
 - ampliar o número de associados;
 - manter a base de associados;
 - aumentar participação dos associados na vida da organização.
- As iniciativas voltadas à sustentabilidade compreendem ações para:
 - oferecer serviços novos e/ou melhores,
 - melhorar o desempenho operacional.
- As ações voltadas para melhoria da infra-estrutura contribuem para os dois objetivos.
- Cabe observar que a oferta de serviços, além de contribuir para sustentabilidade, corresponde a um elemento de atração de novos membros e reforça a representatividade.

AÇÕES TÍPICAS POR LINHA DE AÇÃO

| | LINHAS DE AÇÃO | AÇÕES TÍPICAS |
|--------------------|---|---|
| REPRESENTATIVIDADE | <ul style="list-style-type: none"> ■ Ampliar e manter a base | <ul style="list-style-type: none"> • Marketing Institucional (Seminários sobre o papel do sistema, divulgação de ações de defesa de interesses, divulgação da carteira de serviços) • Campanhas de associação • Feedback das ações realizadas por demanda das associadas |
| | <ul style="list-style-type: none"> ■ Aumentar participação | <ul style="list-style-type: none"> • Melhorar comunicação entre sindicatos, federações e Confederação • Capacitação para liderança sindical • Transparência • Inclusão no processo decisório |
| SUSTENTABILIDADE | <ul style="list-style-type: none"> ■ Oferecer serviços novos e/ou melhores | <ul style="list-style-type: none"> • Pesquisa de demanda • Pesquisa de satisfação • Ofertar serviços ajustados à demanda e com rentabilidade • Promover serviços • Estruturar canais de distribuição e venda de serviços • CRM |
| | <ul style="list-style-type: none"> ■ Otimizar desempenho operacional | <ul style="list-style-type: none"> • Capacitação gerencial • Melhorar processos e sistemas de gestão • Melhorar arrecadação (campanhas de arrecadação, sistemas de cobrança) |
| INFRA-ESTRUTURA | <ul style="list-style-type: none"> ■ Melhorar a infra-estrutura | <ul style="list-style-type: none"> • Melhorar infra-estrutura de comunicação • Organizar quadros operacionais |

RESULTADOS DO LEVANTAMENTO

AÇÕES DE DESENVOLVIMENTO ASSOCIATIVO PELAS FEDERAÇÕES DA INDÚSTRIA

- Cerca de 100 ações de promoção associativa foram identificadas e classificadas, fornecendo um panorama abrangente das ações desenvolvidas por todas as federações. A totalidade deste levantamento consta do anexo a este relatório.
- Apresentaremos alguns exemplos que podem ser considerados representativos da gama de iniciativas encontradas.
- Adicionalmente ao levantamento feito nas federações, buscaram-se iniciativas externas ao Sistema Indústria para complementar o conjunto de alternativas disponíveis para o desenvolvimento associativo.

SICOMERCIO – CNC

Projeto EMPREENDER – SEBRAE/CACB

OBJETIVOS

- Apoiar um conjunto de sindicatos patronais selecionados no atendimento a 300 empresas para aumentar a produtividade destas em 70%.
- Apoiar a formalização de 500 empresas.
- Obter 210 novos associados.

DESCRIÇÃO

- Com 9 sindicatos participantes, o programa consiste de 4 linhas estratégicas de atuação nos sindicatos focadas em desenvolver capacidade de prestação de serviços; promover a cultura associativista e o desenvolvimento setorial e desenvolver a capacidade de gestão.
- As linhas de atuação são desenvolvidas por meio de programas de capacitação para dirigentes e associados, pela estruturação de um quadro funcional qualificado para os sindicatos (criação da função de consultor sindical) e pela criação de programas setoriais para desenvolvimento da competitividade.
- Os sindicatos participantes recebem recursos do Programa Cooperar para o desenvolvimento das atividades relacionadas e para o custeio do consultor sindical (100% no primeiro ano, 50% no segundo ano).
- O programa é financiado com recursos oriundos do Ministério da República Federal da Alemanha para Cooperação e Desenvolvimento e desenvolvido em parceria com a FIEPE e a *Berufliche Fortbildungszentren der Bayerischen Wirtschaft (bfz)*

PONTOS FORTES

- Definição de metas claras e objetivas.
- Acompanhamento quantitativo dos resultados, inclusive de satisfação dos clientes.
- Uniformização da imagem para os clientes finais.
- Desenvolvimento do conceito de que o associado é um cliente.
- Preocupação com a garantia da sustentabilidade dos sindicatos

LINHA DE AÇÃO

- Ampliar e manter a base
- Aumentar a participação
- Otimizar desempenho operacional
- Melhorar infra-estrutura

RESULTADOS

113 novos associados aos sindicatos participantes do programa no período de março/04 a junho/05.

OBJETIVOS

- Identificar empresas não sindicalizadas.
- Aproximar empresas de seus sindicatos.
- Gerar novas associações.
- Ampliar a receita de serviços e produtos do Sistema FIRJAN.
- Identificar a necessidade e contribuir para a criação de novos sindicatos.

DESCRIÇÃO

- Os sindicatos participantes do Movimento Sindical permitem à federação desenvolver ações de promoção (horizontais e setoriais) e prospecção em suas bases com vistas à ampliação do quadro de empresas associadas. Como contrapartida, as empresas associadas a estes sindicatos recebem tratamento diferenciado (descontos e acompanhamento das solicitações das empresas dentro do sistema) na utilização dos serviços e produtos oferecidos pelo Sistema FIRJAN. Para apoiar o atendimento aos associados, foi criado um cadastro único de empresas para todo o sistema e desenvolvido um sistema de acompanhamento de solicitações aos moldes de um sistema de CRM-*Customer Relationship Management*.

PONTOS FORTES

- Distribuição das ofertas do sistema (SESI, SENAI, IEL e FIRJAN) em um único canal, i.e., o cliente pode levar suas solicitações a um único ponto de entrada.
- Ações de promoção coordenadas com a estruturação do canal de distribuição.
- Prospecção ativa de novos associados.
- Uniformização da imagem para os clientes finais.
- Acompanhamento quantitativo dos resultados.
- Desenvolvimento da cultura associado=cliente.
- Preocupação com aumento de receitas.
- O processo de aprovação do programa buscou envolver toda a liderança sindical

LINHA DE AÇÃO

- Ampliar e manter a base
- Oferecer serviços novos e/ou melhores
- Melhorar infra-estrutura

RESULTADOS

Incremento de 19,8 % no número de empresas associadas, concentrado principalmente nos setores que já receberam programas de promoção específicos.

OBJETIVO

- Tornar os sindicatos mais representativos e com maior capacidade de atuação e reforçar sua sustentabilidade.

DESCRIÇÃO

- Programa da federação para fortalecimento dos sindicatos por meio de:
 - palestras sobre o Sistema oferecidas aos dirigentes sindicais e empresários;
 - treinamentos comportamentais oferecidos aos dirigentes sindicais;
 - campanhas de associação;
 - pesquisas de demanda com os presidentes dos sindicatos;
 - criação de uma central de negócios para os setores de vestuário, marcenaria e panificação,
 - promoção de visitas dos empresários a feiras e congressos dos setores.

PONTOS FORTES

- Ação que visa aumentar a base e a participação das indústrias no Sistema.

LINHA DE AÇÃO

- Ampliar e manter a base
- Oferecer serviços novos e/ou melhores
- Otimizar desempenho operacional

RESULTADOS

- **Aumento de associados em quase 60% em alguns sindicatos.**
- **Aumento da participação dos empresários recém-associados após os primeiros treinamentos.**

OBJETIVOS

- Gerar oportunidades de negócios para empresas industriais de Minas Gerais.
- Oferecer um serviço cobrável para contribuir para a sustentabilidade do Sistema.
- Aproximar o empresário da Federação.

DESCRIÇÃO

- Encontros para promover a aproximação entre uma grande empresa com projetos de investimentos e/ou compras e indústrias mineiras fornecedoras de produtos ou serviços. Ocorrem 2 eventos por mês com até 170 empresários. O serviço é cobrado, com preços diferenciados para empresas associadas.

PONTOS FORTES

- Interesse de um grande número de empresários.
- Serviço com valor para o cliente final claramente definido.

LINHA DE AÇÃO

- Ampliar e manter a base.
- Oferecer serviços novos e/ou melhores.

RESULTADOS

- **Contribuição para o aumento do associativismo, conforme pesquisa conduzida pela Assessoria Sindical.**
- **Geração de novos negócios aos participantes.**

OBJETIVOS

- Integração e fortalecimento sindical.
- Inclusão digital dos sindicatos.
- Acesso às informações geradas pelas Áreas de Conhecimento da FIEMG para as empresas associadas.

DESCRIÇÃO

- Programa composto por fornecimento de ferramentas e infraestrutura às regionais da FIEMG, sindicatos e empresas:
 - Implantação de rede de dados com acesso à internet nas 10 regionais (50% dos sindicatos do interior utilizam esta infra-estrutura) e ao Sistema (70 escolas SESI e SENAI).
 - Sistema de videoconferência: 2 pontos em Belo Horizonte e 10, nas regionais para utilização inclusive pelos sindicatos.
 - Implementação de portais *internet* para sindicatos e APLs
 - Portal para acesso a informações pelas empresas associadas.
 - Central de Compras pela *web* para empresas associadas.

PONTOS FORTES

- Aproximação dos sindicatos.
- Fortalecimento dos APLs.
- Serviço e ação estruturante, com valor para os sindicatos e cliente final claramente definido.

LINHA DE AÇÃO

- Ampliar e manter a base.
- Melhorar infra-estrutura.

RESULTADOS

- **Contribuição para o aumento do associativismo, conforme pesquisa conduzida pela Assessoria Sindical.**

OBJETIVOS

- Munir a federação com informações sobre a situação atual da representatividade dos sindicatos para identificar ações que visem:
 - incentivar a sindicalização das indústrias do Estado em articulação com os sindicatos filiados.
 - estimular a expansão das atividades associativas do Parque Industrial Baiano.

DESCRIÇÃO

- Pesquisa do perfil dos 38 sindicatos filiados à FIEB, com levantamento dos dados de representatividade e tempo de liderança dos dirigentes.

PONTO FORTE

- Início do acompanhamento de um indicador quantitativo para a representatividade.

LINHA DE AÇÃO

- Ampliar e manter a base.

RESULTADOS

Aumento da informação disponível sobre os sindicatos.

OBJETIVOS

- Tornar evidente a importância da atuação do sistema sindical e o grande volume de trabalho que é realizado.
- Divulgar as instituições do Sistema Sindical Patronal da Indústria Paranaense.

DESCRIÇÃO

- Primeira edição de um relatório anual contendo as atividades desenvolvidas pelos sindicatos em 2004 em benefício do desenvolvimento sustentável das empresas e do setor industrial, e uma justificativa econômica (numérica) sobre os benefícios da contribuição sindical. O relatório foi distribuído a parlamentares estaduais e federais, sindicatos paranaenses, grandes empresas, e encontra-se disponível no *site* da FIEP.

PONTOS FORTES

- Preocupação em fortalecer os sindicatos, inclusive pelo nome do relatório.
- Ação de *marketing* institucional.

LINHA DE AÇÃO

- Ampliar e manter a base.

RESULTADOS

Não existem indicadores sobre o impacto no associativismo ou na inadimplência no pagamento da contribuição sindical.

OBJETIVO

- Aumentar o número de associados.

DESCRIÇÃO

- Visitas semanais programadas a empresas da base não associadas para:
 - mostrar os benefícios que os associados podem receber.
 - divulgar os serviços e eventos do sindicato.

PONTOS FORTES

- Criação de metas para número de visitas e de novos associados.

LINHA DE AÇÃO

- Ampliar e manter a base.

RESULTADOS

Aumento do número de empresas associadas.

OBJETIVO

- Posicionar o atendimento aos sindicatos como meta estratégica do Sistema.

DESCRIÇÃO

- Definição de um dos indicadores para o Mapa Estratégico do Sistema FIEP para o número de sindicatos atingidos por ações previamente consideradas prioritárias para o Sistema. Algumas destas ações estão diretamente relacionadas à promoção do associativismo.

PONTO FORTE

- Implantação de indicador quantitativo para acompanhar resultados alcançados.

LINHA DE AÇÃO

- Aumentar participação

RESULTADOS

Em implementação.

OBJETIVOS

- Aumentar a participação dos sindicatos e empresários nas ações desenvolvidas pela FIEMT.
- Ampliar o poder institucional da FIEMT.
- Fortalecer a atuação política da classe industrial.
- Atender de forma articulada e mais intensa às demandas trazidas pelos sindicatos.
- Assessorar diretamente o Presidente da FIEMT.

DESCRIÇÃO

- Criação de uma estrutura técnica e física de modo que opere de forma satisfatória e mesmo amplie o trabalho e as ações dos Conselhos Temáticos. A ação foi realizada com a participação dos empresários e sindicatos filiados.

PONTO FORTE

- Ação que permite aumentar a participação dos empresários no Sistema.

LINHA DE AÇÃO

- Aumentar participação

RESULTADOS

- **Aumento da participação dos sindicatos e empresários nas atividades da FIEMT.**
- **Percepção de que houve o fortalecimento dos sindicatos e da atuação da FIEMT.**

OBJETIVOS

- Incrementar o relacionamento entre sindicatos e federação por meio de um canal de comunicação de baixo custo (*extranet*) que possibilite:
 - facilitar a comunicação entre sindicatos e federação;
 - melhorar a divulgação de serviços e produtos do Sistema FIESC;
 - possibilitar aos sindicatos oferecer serviços e produtos do Sistema FIESC às empresas de sua base, criando mecanismos de geração de receitas adicionais para sindicatos e federação;
 - consolidar uma base única de empresas filiadas,
 - capacitar, a distância, promovendo a profissionalização da gestão dos sindicatos.

DESCRIÇÃO

- Interligação dos 127 sindicatos presentes no Estado à rede corporativa do Sistema FIESC via *extranet*. Todos os sindicatos receberam um computador e treinamento para o seu uso. Também foram realizados 11 seminários regionais com treinamentos e palestras sobre os produtos e serviços do Sistema FIESC.

PONTOS FORTES

- Envolvimento de toda a base de sindicatos em torno de um objetivo comum não diretamente ligado à defesa de interesses, criando e estreitando laços entre os quadros sindicais e os da federação.
- Ampliação da oferta de produtos e serviços disponíveis às empresas filiadas.
- Objetivos amplos que visam melhorar a representatividade do sistema e assegurar a sustentabilidade de suas estruturas, ampliando as receitas de produtos e serviços.

LINHA DE AÇÃO

- Oferecer serviços novos e/ou melhores
- Melhorar infra-estrutura

RESULTADOS

- **Percepção de que houve estreitamento das relações entre sindicatos e federação devido a maior facilidade de comunicação.**
- **Implementação de uma base única de empresas filiadas.**

OBJETIVOS

- Possibilitar a redução dos custos de aquisição das empresas associadas.
- Fidelizar empresas a sindicatos e associações por meio da oferta de um serviço com valor agregado claramente percebido.
- Gerar receita adicional para sindicatos e federação por comissionamento sobre o volume transacionado.

DESCRIÇÃO

- Serviço de compras conjuntas programadas, empregando um portal na *internet* para captação das demandas junto de sindicatos e associações que, por sua vez, coletam-nas das empresas de sua região.

PONTOS FORTES

- Exploração da capacidade do sistema para agregar empresas com objetivos comuns.
- Serviço com valor para o cliente final claramente definido.

LINHA DE AÇÃO

- Oferecer serviços novos e/ou melhores
- Melhorar infra-estrutura

RESULTADOS

Casos de sucesso com economias expressivas.

OBJETIVO

- Oferecer serviços por meio dos sindicatos para aproximá-los das empresas.

DESCRIÇÃO

- Desenvolvimento de parcerias com empresas fornecedoras às indústrias (SERASA; companhias aéreas; aluguel de carros, escritórios) e obtenção de preços diferenciados para associados aos sindicatos filiados à FIESP. As solicitações são controladas de forma centralizada na FIESP, que mantém cadastro das empresas associadas, mas o serviço é ofertado e divulgado pelos sindicatos.

PONTOS FORTES

- Ampliação da oferta de produtos e serviços disponíveis às empresas associadas.
- Serviço com valor para o cliente final claramente definido.
- Utilização dos sindicatos como canal de oferta de serviços para empresas associadas.

LINHA DE AÇÃO

- Oferecer serviços novos e/ou melhores

RESULTADOS

Casos de sucesso com economias bastante expressivas às empresas usuárias.

OBJETIVOS

- Oferecer uma alternativa de crédito a juros mais baixos.
- Promover a integração entre a base empresarial e a Federação por meio do cooperativismo.
- Divulgar o sistema sindical.

DESCRIÇÃO

- Cooperativa de crédito para empresas industriais do Distrito Federal.

PONTOS FORTES

- Serviço pioneiro: incentivou a criação do marco legal para a existência de cooperativas de empresas multissetoriais.
- Serviço com valor para o cliente final claramente definido.
- Estimula a saída de empresas da informalidade.

LINHA DE AÇÃO

- Oferecer serviços novos e/ou melhores

RESULTADOS

- **A cooperativa possui 350 empresas associadas de um universo de 4 mil.**
- **Promoveu a saída de empresas da informalidade.**

OBJETIVOS

- Modernizar os instrumentos gerenciais dos sindicatos.
- Aumentar a eficiência no atendimento prestado às empresas associadas.

DESCRIÇÃO

- Fornecimento de licenças e implementação de um *software* de gestão administrativa para os 38 sindicatos filiados.

PONTOS FORTES

- Aproximação dos sindicatos a FIEB, com a melhoria na troca de informações e nos instrumentos de gestão.
- Ação estruturante com contribuições para a eficiência e transparência na gestão financeira.

LINHA DE AÇÃO

- Otimizar desempenho operacional
- Melhorar infra-estrutura

RESULTADOS

Maior controle das arrecadações, melhoria na gestão administrativa dos sindicatos, aprimoramento do atendimento dos sindicatos às empresas contribuintes e associadas.

OBJETIVOS

- Capacitar os presidentes dos sindicatos filiados para melhorar sua atuação como dirigente sindical e fortalecer a atuação do próprio sindicato.
- Estimular o surgimento de novas lideranças.

DESCRIÇÃO

- Projeto de um curso de capacitação em liderança sindical, idealizado após pesquisa realizada nas bases.

Etapas:

- Pesquisa de diagnóstico com 29 presidentes de sindicatos, para se obter suas demandas, seu perfil e o perfil de seus sindicatos (concluída).
- Elaboração do curso (em andamento)
- Implantação do curso (planejada)

PONTO FORTE

- Preocupação em se conhecer as demandas dos sindicatos, assim como sua estrutura. A pesquisa foi ampla, levantando dados dos dirigentes (tempo de liderança, grau de escolaridade, faixa etária) e dos sindicatos (número de funcionários, tempo de existência, número de empresas associadas).

LINHA DE AÇÃO

- Otimizar desempenho operacional
- Melhorar infra-estrutura

RESULTADOS

Ainda não foi implementado.

OBJETIVO

- Oferecer às micro e pequenas empresas um serviço de acesso à informação que fomente seu desenvolvimento.

DESCRIÇÃO

- Sistema de informações e soluções que permite que empresas se cadastrem via *internet* e enviem perguntas de ordem tecnológica, gestão, mercado, legislação ou linhas de financiamento. A resposta é feita de forma personalizada, por meio de parceiros da RETEC/PR ou de uma rede de provedores de informação de acesso público. O serviço é administrado pelo SENAI, que também disponibilizou, para cada sindicato, um estagiário capacitado nas informações básicas sobre o Sistema FIEP com o objetivo de apoiar o sindicato no uso do sistema de informações.

PONTOS FORTES

- Envolvimento dos sindicatos, criando e estreitando laços entre os quadros sindicais e do Sistema (SENAI).
- Ação, ao mesmo tempo, estruturante para os sindicatos, e serviço com valor para o cliente final claramente definido.
- Gerador de demandas de outros serviços do Sistema.

LINHA DE AÇÃO

- Melhorar infra-estrutura

RESULTADOS

Demandas que se transformam em compra de serviços do Sistema FIEP.

INICIATIVAS EXTERNAS AO SISTEMA CNI

SICOMERCIO (Sistema Confederativo da Representação Sindical do Comércio) - CNC

OBJETIVOS

- Solucionar problemas de representação do comércio, estabelecendo um arcabouço único de normas para participação no sistema.
- Fortalecer a relação entre os sindicatos e as instâncias estaduais e nacional do sistema de representação do comércio.

DESCRIÇÃO

- Conjunto de normas que regulam a participação de um sindicato no SICOMERCIO e uniformizam a estrutura do sistema. Estabelece um canal direto entre sindicatos e confederação para discussão de temas relacionados à defesa e promoção dos interesses do comércio.

PONTOS FORTES

- Instrumento para alinhar as diferentes instâncias do sistema de representação sindical.
- Realização de congresso nacional com dirigentes sindicais.

PONTO DE ATENÇÃO

- Programa ainda apenas normativo, sem ações de estímulo direto ao associativismo ou à sustentabilidade do sistema

RESULTADOS

- **Uniformização dos calendários eleitorais de todas as entidades sindicais, assegurando a representatividade dos dirigentes eleitos.**
- **Criação de canal direto entre CNC e sindicatos**

Projeto Empreender - SEBRAE-CACB

OBJETIVO

- Alavancar o desenvolvimento das pequenas e microempresas por meio do associativismo.

DESCRIÇÃO

- A partir das associações comerciais e industriais, são desenvolvidos núcleos setoriais por ramo de atividade para buscar soluções aos problemas comuns. As atividades do núcleo são apoiadas por um consultor ligado a uma associação que oferece suporte metodológico para as discussões. Nos núcleos setoriais, são identificadas demandas das associações por novos serviços.
- A iniciativa também oferece programas de estruturação das associações e de sensibilização das lideranças.

PONTOS FORTES

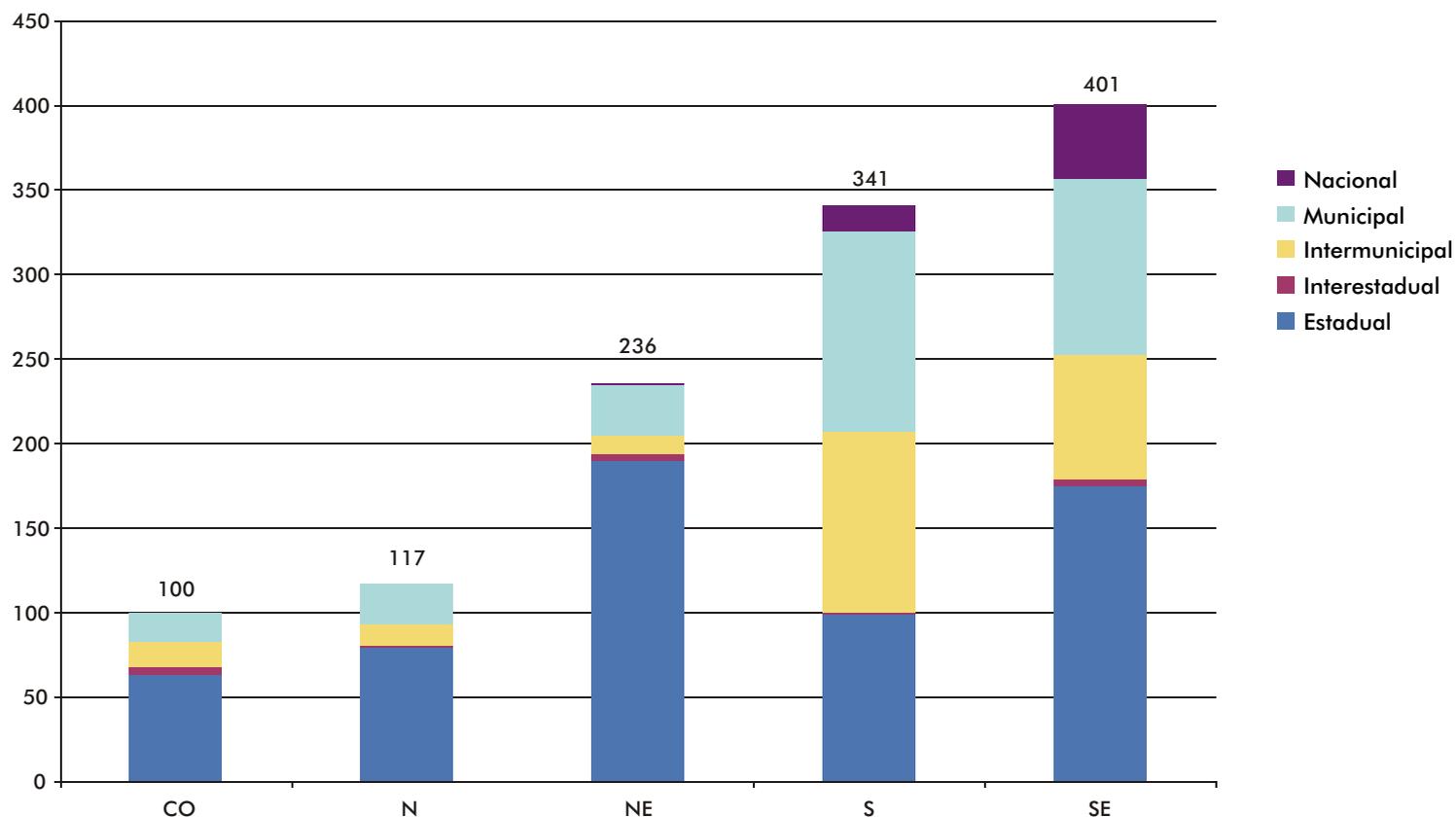
- Aumento do valor dado ao associativismo por empresas e lideranças.
- Melhora no relacionamento entre empresas e associações.
- Possibilidade de adequação da carteira de serviços às demandas das empresas.
- Projeto abrangente que inclui ações para aumento da participação das empresas, geração de demanda para as associações e estruturação das associações para atendimento aos associados
- Valor é claramente percebido pelo cliente final.

RESULTADOS

- **Profissionalização das associações empresariais.**
- **Ampliação do número de associados.**
- **Aumento da participação dos empresários e melhora na representatividade.**

PANORAMA SINDICAL

Existem atualmente 1.195 sindicatos registrados pelas federações da Indústria



Fonte: homepages das federações (FIEA, FIEMS, FIEPI, FIERGS, FIERN, FIES, FINDES); base da CNI (FIEAP, FIEMG, FIEP-PB, FIETO); dados fornecidos pelas federações em nov/2005 (demais federações).

4 categorias econômicas concentram mais de 70% dos sindicatos

| Região | Federação | Construção e do Mobiliário | Alimentação | Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico | Vestuário | Químicas e Farmacêuticas | Gráficas | Extraívas | Fiação e Tecelagem | Artefatos de Couro e Plástico | Papel, Papelão e Corifa | Vidros, Cristais, Espelhos, Cerâmica de Louça e da Porcelana | Urbanas | Beneficiamento | Artefatos de Borracha | Joalheria e Lapidação de Pedras Preciosas | Cinematográficas | Instrumentos Musicais e Brinquedos | Artesanato em Geral | Extração | Informação | Total geral | |
|-------------|-----------|----------------------------|-------------|--|-----------|--------------------------|----------|-----------|--------------------|-------------------------------|-------------------------|--|---------|----------------|-----------------------|---|------------------|------------------------------------|---------------------|----------|------------|-------------|-----|
| CO | Fibra | 2 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | | | | | | | 1 | | | | | | | 1 | 11 | |
| | Fieq | 8 | 9 | 4 | 5 | 4 | 1 | 3 | | 1 | | | | | | | | | | | | | 35 |
| | Fiems | 4 | 6 | 3 | 4 | | 1 | 1 | | | | | | | | | | | | | | | 19 |
| | Fiemt | 16 | 7 | 4 | 1 | 2 | 1 | 2 | | 1 | | | 1 | | | | | | | | | | 35 |
| CO Total | 30 | 23 | 14 | 11 | 7 | 4 | 6 | | 2 | | | | 1 | 1 | | | | | | | 1 | 100 | |
| N | Fiap | 3 | 1 | 2 | 1 | | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | 8 |
| | Fieac | 5 | 2 | | 1 | | 1 | | | | | | | | | | | | | 1 | | | 10 |
| | Fieam | 5 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 1 | 1 | | | | 1 | | 1 | 1 | 1 | 1 | | | | | 27 |
| | Fiepa | 14 | 10 | 4 | 2 | 1 | 2 | | 1 | | | | | 1 | | 1 | 1 | 1 | | | | | 35 |
| | Fier | 3 | 1 | 1 | 1 | | 1 | 1 | | | | | | | | | | | | 1 | | | 9 |
| | Fiero | 12 | 2 | 1 | 1 | | 1 | 1 | | | | | | | | | | | | | | | 18 |
| | Fieto | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | | | | | | | 1 | | | | | | | | 10 |
| N Total | 44 | 21 | 14 | 9 | 4 | 10 | 4 | 2 | | | | | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | | 117 | |
| NE | Fiea | 3 | 6 | 1 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | | | | | 1 | 1 | | | | | | | | 19 |
| | Fieb | 7 | 10 | 6 | 3 | 4 | 1 | 2 | 1 | 1 | | | 1 | 1 | | | | | | | | | 38 |
| | Fiec | 5 | 9 | 2 | 6 | 2 | 2 | 6 | 2 | 1 | 1 | | 1 | | 1 | | | | | | | | 38 |
| | Fiepa | 6 | 3 | 2 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 2 | | | 1 | | | | | | | | | | 23 |
| | Fiep (PB) | 2 | 6 | 2 | 3 | 3 | 1 | 3 | 1 | 1 | | | | 3 | | | | | | | | | 25 |
| | Fiepe | 5 | 9 | 4 | 2 | 6 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | | | | 1 | | | | | | | | 34 |
| | Fiepi | 8 | 8 | 4 | 2 | 1 | 2 | 1 | | 1 | | | | | | | | | | | | | 27 |
| | Fiern | 5 | 5 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | | | | | 1 | | | | | | | | 21 |
| | Fies | 2 | 3 | 1 | 2 | | 1 | 1 | 1 | | | | | | | | | | | | | | 11 |
| NE Total | 43 | 59 | 23 | 24 | 23 | 11 | 22 | 9 | 8 | 3 | | | 3 | 7 | 1 | | | | | | | 236 | |
| S | Fiergs | 20 | 26 | 18 | 19 | 7 | 3 | 3 | 3 | 6 | 1 | 1 | | | 1 | 2 | 1 | | | | | | 111 |
| | Fiesc | 43 | 23 | 25 | 14 | 7 | 8 | 3 | 5 | 1 | 1 | 2 | | | | | | | | | | | 132 |
| | Fiep (PR) | 28 | 15 | 26 | 8 | 5 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | | | | | | | | 98 |
| S Total | 91 | 64 | 69 | 41 | 19 | 14 | 8 | 10 | 9 | 3 | 4 | 3 | 3 | 1 | 2 | 2 | 1 | | | | | 341 | |
| SE | Fiemg | 29 | 23 | 30 | 20 | 9 | 10 | 2 | 4 | | 1 | | 1 | | 2 | 1 | | | | | | | 133 |
| | Fiesp | 20 | 26 | 26 | 13 | 16 | 3 | 6 | 4 | 2 | 3 | 6 | 1 | | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | | | | 133 |
| | Findes | 9 | 7 | 5 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | | 1 | 1 | | | 1 | | | | | | | | 32 |
| | Firjan | 21 | 24 | 15 | 9 | 11 | 7 | 6 | 1 | | 2 | 2 | 2 | | 1 | 1 | 1 | 1 | | | | | 103 |
| SE Total | 79 | 80 | 76 | 45 | 38 | 21 | 15 | 10 | 2 | 7 | 9 | 4 | | 6 | 4 | 2 | 2 | 2 | 1 | | | 401 | |
| Total geral | 287 | 247 | 196 | 130 | 91 | 60 | 55 | 31 | 21 | 13 | 13 | 12 | 11 | 10 | 7 | 4 | 3 | 2 | 1 | 1 | | 1195 | |

Fonte: homepages das federações (FIEA, FIEMS, FIEPI, FIERGS, FIERN, FIES, FINDES); base da CNI (FIEAP, FIEMG, FIEP-PB, FIETO); dados fornecidos pelas federações em nov/2005 (demais federações).

Existe pouca informação disponível sobre a situação do associativismo

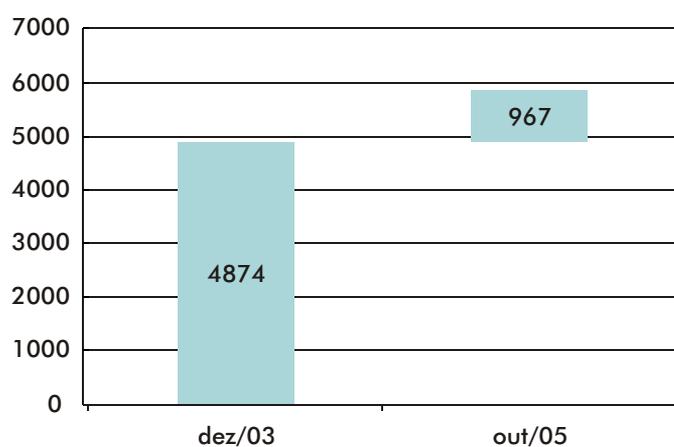
- A principal medida de sucesso do associativismo é a representatividade. De uma maneira simplificada, esta pode ser avaliada pelo percentual de empresas pertencentes a uma determinada base que estão associadas ao sindicato de sua categoria econômica. Contudo, para assegurar que este número seja efetivamente significativo como medida de representatividade, é preciso conjugá-lo com medidas que indiquem o grau de participação das empresas associadas na vida sindical.
- Atualmente a avaliação da representatividade apresenta, em geral, algumas barreiras:
 - Cada sindicato mantém o cadastro de seus associados não compartilhado.
 - Os cadastros não possuem qualidade suficiente.
 - Não existe acompanhamento sobre a participação das empresas associadas na vida sindical.
- De uma forma geral, não existem informações com qualidade sobre representatividade; onde elas existem, os resultados são preocupantes (maioria dos sindicatos com menos de 20% da base filiada).

Desenvolvimento associativo encontra-se na pauta das federações

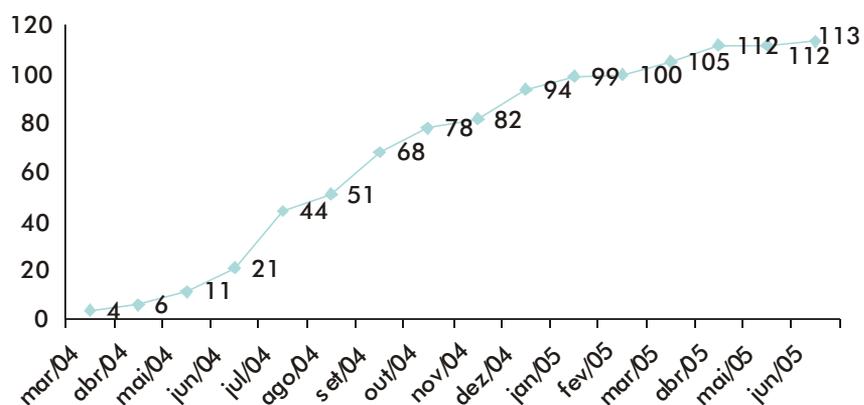
- A prioridade dada pelas federações às ações para desenvolvimento associativo é alta.
- Existem percepções diferentes entre as federações sobre as alternativas para o desenvolvimento associativo.
- Algumas ações identificadas estão mais dirigidas à obtenção de receita do que ao desenvolvimento associativo propriamente dito.

Resultados das ações de desenvolvimento associativo

- A avaliação objetiva dos resultados efetivamente alcançados (aumento do associativismo) não é uma rotina para a maioria das ações implementadas.
- Abaixo pode-se ver alguns resultados disponíveis:



Evolução do número de empresas associadas aos sindicatos
(Movimento Sindical/FIRJAN – ver p. 31)



Evolução do número de empresas associadas aos sindicatos
(Programa Cooperar/FIEPE – ver p. 32)

CONCLUSÕES

PONTOS FORTES

- Praticamente todos os Estados têm, ou tiveram recentemente, alguma iniciativa de promoção do associativismo reforçada.
- A percepção da necessidade de ações para capacitar lideranças, criar ofertas de serviços e produtos e melhorar a infra-estrutura é compartilhada por todos os Estados.
- A oferta de serviços é reforçada quando inclui os serviços prestados por SESI, SENAI e IEL.
- Existem programas abrangentes e sofisticados que abordam vários problemas de forma simultânea e coordenada, com objetivos claros e resultados mensuráveis.

PONTOS DE ATENÇÃO

- Percepção sobre a abordagem a ser dada ao tema é diferente entre as federações. Não existe uma visão compartilhada de como desenvolver o associativismo.
- Grande parte das iniciativas é pontual, com pouca sinergia entre si.
- Não há avaliação objetiva dos resultados alcançados para a maioria das ações.
- Há pouca troca de experiência entre os Estados.
- Ausência de continuidade nas ações põe em risco a manutenção dos ganhos obtidos.

OPORTUNIDADES

- Construir uma visão compartilhada para o desenvolvimento associativo, enfatizando ações integradas que atraiam novas empresas associadas, retenham as associadas existentes e ampliem o relacionamento da associada com o Sistema, assegurando representatividade e sustentabilidade.
- Promover a sinergia entre os diversos programas existentes.
- Implantar avaliação constante do desenvolvimento associativo, oferecendo informações que possibilitem verificar o desempenho dos vários programas executados.
- Criar programas para o desenvolvimento da cultura associativista.
- Reforçar a oferta de serviços das entidades sindicais.

PRESIDÊNCIA

Presidente: Armando de Queiroz Monteiro Neto

GABINETE DA PRESIDÊNCIA – GABIN

Chefe de Gabinete: Cid Ferreira Lopes Filho

SUPERINTENDÊNCIA CORPORATIVA – SUCORP

Superintendente: Antonio Carlos Brito Maciel

SUPERINTENDÊNCIA DE PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO – SUPOG

Superintendente: Carlos Francisco Moniz Aragão

UNIDADE JURÍDICA – UJ

Coordenador: Hélio José Ferreira Rocha

UNIDADE DE COMUNICAÇÃO SOCIAL – UNICOM

Coordenador: Edgar Lisboa

UNIDADE CORPORATIVA DE AUDITORIA – AUDIT

Coordenador: Vitor Manuel Ribeiro da Cruz Moura

DIRETORIA EXECUTIVA – DIREX

Diretor: José Augusto Coelho Fernandes

DIRETORIA DE OPERAÇÕES – DIOP

Diretor: Marco Antonio Reis Guarita

UNIDADE DE GESTÃO DE DEFESA DE INTERESSES – GDI

Coordenadora: Elizabeth da Silva Marinho

UNIDADE DE ASSUNTOS LEGISLATIVOS – COAL

Coordenador: Carlos Alberto Macedo Cidade

UNIDADE DE COMPETITIVIDADE INDUSTRIAL – COMPI

Coordenador: Maurício Otávio Mendonça Jorge

UNIDADE DE COMÉRCIO EXTERIOR – COMEX

Coordenador: José Frederico Álvares

UNIDADE DE POLÍTICA ECONÔMICA – PEC

Coordenador: Flavio Pinheiro de Castelo Branco

UNIDADE DE RELAÇÕES DO TRABALHO E DESENVOLVIMENTO ASSOCIATIVO – RT

Coordenadora: Simone Saisse Lopes

UNIDADE DE NEGOCIAÇÕES INTERNACIONAIS – NEGINT

Coordenadora: Soraya Saavedra Rosar

UNIDADE DE PESQUISA, AVALIAÇÃO E DESENVOLVIMENTO – PAD

Coordenador: Renato da Fonseca

COMITÊ DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS

Coordenador: Antonio Carlos Brito Maciel

SUPERINTENDÊNCIA DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS – SSC

Superintendente: Silvio Andriotti

UNIDADE DE COMUNICAÇÃO SOCIAL DO SISTEMA CNI – UNICOM

Coordenação do Projeto Gráfico, Diagramação e Revisão

INFORMAÇÃO COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL

Projeto Gráfico, Diagramação e Revisão

GRÁFICA CHARBEL

Impressão

