



Recebido em 29/10/2018. Aprovado em 14/11/2019. Publicado em 15/07/2020.

Editor: Dr. Ivano Ribeiro

Processo de Avaliação: *Double Blind Review* - SEER/OJS
e-ISSN: 2359-5876



DESENVOLVIMENTO DE UM PLANO DE TREINAMENTO EM GESTÃO INSTITUCIONAL ASSOCIATIVISTA PARA AS ACES INTEGRADAS À CACIOPAR

Rosane Schulz Ferreira ¹

RESUMO

A Coordenadoria das Associações Comerciais e Empresariais do Oeste do Paraná (Caciopar) dá suporte de diversas formas às suas quarenta e seis Associações Comerciais e Empresarias (Aces) filiadas. Faz parte desse suporte a capacitação aos diretores, que são voluntários, e aos funcionários que são remunerados. Durante a realização do planejamento estratégico da Caciopar da nova gestão, ao ser brevemente apresentado o modelo de gestão das associações comerciais percebeu-se que muitos diretores não tinham o conhecimento de como deve ser a gestão da associação comercial da sua cidade. Assim, esse relato técnico tem por objetivo a elaboração de um plano de capacitação em gestão institucional voltado para o associativismo, com foco a atender especialmente nos diretores e colaboradores das associações comerciais do Oeste do Paraná. A teoria está embasada nas literaturas de recursos humanos, voltadas para treinamentos. Metodologicamente, a abordagem da pesquisa é qualitativa, de caráter exploratório e descritivo. Como resultado espera-se que o plano proposto possa ser incorporado no sistema treinamentos da Caciopar.

Palavras-chave: Treinamento; Gestão Associativista; Associativismo; Caciopar.

DEVELOPMENT OF A TRAINING PLAN IN ASSOCIATIVE INSTITUTIONAL MANAGEMENT FOR ACES INTEGRATED TO CACIOPAR

ABSTRACT

The coordination of commercial and business associations in the west of Paraná (Caciopar) give support in a lot of forms for its forty six commercial and business filiated associations (Aces). Is part of these support training the volunteers directors, and the remunerated employees. During the fulfilment, of strategical Caciopar planning of the new management it was briefly presented a model of commercial management associations it was realized that a lot of directors didn't have enough knowledge about how should be the management of the Commercial Association of their city. So, this technical account, have of objective the execution of a capacitation plan in institutional management about associativism, focus in attend especially in the directors and collaborators of the commercial associations in the West of Paraná. The theory is based in the Human Resources literature, around the training. Methodologically the research's approach is qualitative, of exploratory and descriptive character. As a result it is expected that proposed plan can be incorporated in the training system of Caciopar.

Keywords: Training; Associativistic Management; Associativismo; Caciopar.

¹ Especialista em Gestão Pública e Gerenciamento de Projetos pela Unioeste; Especialista em Economia Empresarial pela Unioeste e Graduada em Ciências Econômicas pela Unioeste. rosaneschulz@hotmail.com

1 INTRODUÇÃO

O sistema associativista é composto pela Confederação das Associações Comerciais e Empresariais do Brasil (CACB), pela Federação das Associações Comerciais e Empresarias do Paraná (FACIAP), pela Coordenadoria das Associações Comerciais e Empresarias do Oeste do Paraná (CACIOPAR) e pela Associação Comercial e Empresarial de cada cidade (ACE). A Ace do município é filiada a Caciopar, que por sua vez é filiada a Faciap e esta a CACB. A confederação é formada por 27 federações, representantes de cada um dos estados. Esse sistema agrega 2.300 (duas mil e trezentas) associações comerciais e empresariais que tem associados mais de dois milhões de empresários em todo o país por adesão voluntária (CACB, 2018).

Em se tratando do estado do Paraná, são 295 (duzentas e noventa e cinco) Aces integradas ao associativismo com mais de 50 (cinquenta) mil empresas filiadas distribuídas em 12 (doze) coordenadorias regionais. E no Oeste do Paraná especificamente, região atendida pela Caciopar, que responde por 46 (quarente e seis) Aces, fazem parte do associativismo mais de 13 (treze) mil empresas legalizadas (CACIOPAR, 2018).

A missão de uma associação comercial é aumentar a competitividade das empresas associadas, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida nas comunidades onde estão inseridas. O primeiro contado da classe empresarial se dá nas associações comerciais e empresariais locais (Aces). Estas congregam pessoas jurídicas e físicas de todos os setores da atividade econômica como agricultura, pecuária, comércio, indústria e profissionais liberais. As Aces não possuem fins lucrativos e suas diretorias, cujos membros são os empresários associados, exercem seus serviços gratuitamente. O maior objetivo de uma associação comercial é a defesa dos interesses de seus associados e a prestação de serviços para o desenvolvimento destes tais como: assessoria jurídica, café empresarial, campanhas promocionais, missões empresariais, certificado de origem, certificado digital, convênios médicos, núcleos setoriais, exposições e feiras, locações de espaço, serviço de proteção ao crédito (SPC), treinamentos, cursos, palestras e parcerias (ACIMACAR, 2018).

O índice de associativismo das 46 cidades do Oeste do Paraná que integram a Caciopar em referência às empresas estabelecidas na região é em média 33,45 %. Ou seja, das 40.901 empresas, 13.680 estão associadas a alguma das Aces da Coordenadoria. A associação comercial da região que tem o maior índice de associativismo é de Quatro Pontes, 76,34%, das 186 empresas do município 142 são filiadas a Associação Comercial e Empresarial de Quatro Pontes (Aciquap), seguida de Marechal Cândido Rondon com 73,95% %. Das 2.027 empresas da cidade, 1.499 são associadas a Associação Comercial e Empresarial daquela localidade (IPARDES, 2016).

A Coordenadoria das Associações Comerciais e Empresariais do Oeste do Paraná tem mais de quatro décadas de existência tendo como missão integrar, fortalecer e representar as Associações Empresariais. Ela prioriza as relações éticas nos negócios e na política, visando o desenvolvimento de toda a sociedade. Desde a sua concepção, a Caciopar foi percebida como um instrumento para somar forças para que as causas da região repercutissem com contundência e principalmente com resultados práticos melhores dos representantes políticos em Curitiba e em Brasília (PATERNO, 2016).

As gestões de uma Ace podem ser anuais com direito a uma reeleição ou bianuais. Diante desses formatos acontecem muitas trocas de dirigentes em curtos períodos, ficando mais complicado a continuidade das gestões. Outro fator que deve ser levado em consideração é a

rotatividade muito intensa de funcionários das Aces. Ambos, a troca de direção e a de funcionários impactam muito nas gestões e havendo treinamentos contínuos sobre a gestão das Aces contribuirá para amenizar tais impactos e dar continuidade às propostas de cada gestão nas gestões posteriores.

Este relato técnico tem por objetivo a elaboração de um plano de capacitação em gestão institucional voltado para o associativismo, com foco a atender especialmente os diretores e colaboradores das associações comerciais do Oeste do Paraná.

Neste contexto a direção da Caciopar entende que uma das alternativas para chegar ao seu objetivo é o treinamento em gestão institucional associativista aos dirigentes e funcionários das Aces integradas à Coordenadoria, cuja gestão é peculiar ao sistema. Por isso coloca-se a seguinte questão de investigação: Como desenvolver um plano de treinamento com a finalidade de treinar para a gestão institucional associativistas dirigentes, funcionários e associados das Aces?

Em pesquisa realizada pela Caciopar (2018) às 46 Aces mais de 90% das respostas afirmavam que precisavam de alguma forma ou material que as orientasse sobre o associativismo e sua gestão, embora nessa mesma pesquisa apenas 45% dos que responderam disseram não conhecer o sistema associativista. Diante desses dados, ressalta-se a relevância de uma ação que prepare melhor os atuais e futuros dirigentes e colaboradores da Caciopar.

Para validar essa proposta de treinamento será aplicado um teste piloto na coordenadoria da região Oeste do Paraná e se tiver uma avaliação positiva acima de 80 % (oitenta por cento) por parte dos participantes, será sugerida a aplicação do mesmo processo nas demais 11 (onze) coordenadorias do estado do Paraná.

Os fundamentos teóricos para o desenvolvimento desta proposta encontram-se no processo de treinamento, da área de administração de recursos humanos. Os procedimentos metodológicos adotados baseiam-se na pesquisa qualitativa, a qual busca o conhecimento e a compreensão da realidade social a partir do contexto de significados socialmente construídos. Esse plano levará em consideração os eixos estratégicos (desenvolvimento local, cultura associativista, serviços e gestão). Esses eixos foram trabalhados em um processo aplicado há alguns anos nas associações comerciais do Paraná, fruto de um trabalho contratado pela Faciap para desenvolver uma ferramenta que fosse efetiva e de fácil compreensão pelas Aces. O Processo e aplicação do projeto na época chamado de CAPACITAR levou um tempo para ser assimilado pelas ACES, porém resultados muito produtivos vieram e devido a familiaridade das Aces com os eixos, a Federação sugeriu que se pensasse em uma forma de dar continuidade na utilização desses eixos que foram pensados anteriormente pela Faciap. E foi justamente isso que se levou em consideração para desenvolver esse plano de treinamento em gestão institucional associativista às Aces integradas à Caciopar.

O resultado esperado desse relato do plano de treinamento em gestão institucional para o associativismo é que este possa ser aplicado continuamente para a melhoria da gestão do sistema como um todo. Como contribuição a ideia é primeiramente usar o referido plano de capacitação como piloto na região Oeste e posteriormente replicá-lo para o sistema em todo o Estado do Paraná e até em âmbito nacional.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

No início das civilizações, quando surgiam as atividades comerciais e de serviços

também começaram as formas de comunicação e para que a evolução acontecesse, já naquela época, os treinamentos se tornaram imprescindíveis. O que era relevante não era a forma e sim que a mensagem chegasse de forma clara (ROBBINS, 1998).

Indivíduos treinados tendem a agir com mais frequência e ao se perceber a ação das pessoas como impulso ao desenvolvimento deu-se abertura para a cultura, educação e valores, resultando na busca de soluções dos gargalos nos espaços locais, que podem ser no associativismo e no cooperativismo, aproximando ainda mais os indivíduos na resolução das situações que possam estar travando o desenvolvimento (FRANTZ, 2002). As empresas e entidades investem muitos recursos financeiros em treinamentos aos seus dirigentes e funcionários e esses investimentos são necessários porque o mercado é muito dinâmico, principalmente em se tratando de sistemas, no entanto, esse investimento precisa ter seu retorno, por isso a necessidade de avaliar os treinados (ROBBINS, 1998).

Neste sentido o treinamento conta com quatro etapas: levantamento de necessidades de treinamento (diagnóstico), programação de treinamento para atender às necessidades, implementação e execução e por fim avaliação dos resultados (CHIAVENATO, 1997).

Pode-se concordar que estão entre os principais meios usados para o diagnóstico a avaliação de desempenho, a observação, os resultados de questionários, as reuniões interdepartamentais, o exame de empregados, a modificação de trabalho, a entrevista de saída e a análise de cargos. Percebe-se que o treinamento pode vir de algumas necessidades como rotatividade de colaboradores, acompanhamento de mudanças em métodos e sistemas e a percepção de que se pode melhorar as habilidades da equipe (ROBBINS, 1998).

Já para a programação de treinamento pode ser estruturado com algumas perguntas, entre elas: Qual o alcance em termos de pessoas? Qual o custo? Quem deve ser o instrutor? Quais pessoas devem participar? Será só público interno ou externo também? Diante disso, a programação, que costuma ser resultado de um diagnóstico deve contemplar respostas para alguns questionamentos como: qual o conteúdo? Quem deve ter acesso a ele? Quando e onde deve ser aplicado? Qual o melhor formato ou metodologia de ser transmitido? (ROBBINS, 1998).

A execução do treinamento normalmente culmina no binômio instrutor X aprendiz. Assim podemos dizer que os que instruem devem transmitir os conteúdos de uma forma que os treinados absorvam esses ensinamentos. Então, é possível chegar ao entendimento de que a execução do treinamento está condicionada a um programa adequado ao que a organização busca em especial com referência a qualidade do material, a qualidade e preparo dos instrutores, a vontade e a qualificação dos que serão treinados. E para fechar o processo do treinamento temos a avaliação dos resultados do referido treinamento. Esta avaliação deve permitir que se tenham algumas respostas como: até que ponto o treinamento refletiu positivamente nos que foram treinados e se esse teve relação com o desempenho das funções desses treinados (CHIAVENATO, 1997).

Outro ponto a ser considerado nesse relato técnico refere-se à liderança, ou seja, dar condições ao público alvo para que este tenha subsídios para aprimorar suas habilidades de líder peculiarmente no associativismo. Nesse contexto, pode-se citar algumas formas de percepção de liderança, sendo: o desempenho individual ligado por meta e função, ou o relacionamento de um grupo onde todos crescem em função de uma boa liderança (KRAUSE, 1975).

Quando há disposição de líderes e liderados e estes bem alinhados com a forma de gestão é fator determinante para o sucesso de uma instituição. E as responsabilidades são tão

importantes quanto as estratégias de atuação de cada um conforme sua posição na instituição. o nível de excelência será reflexo do grau de excelência dos envolvidos nesta instituição e esse grau se alcança quando o potencial destas é explorado e um dos caminhos é o treinamento e a motivação (COSTA, 2000).

O treinamento pode ser entendido como a aquisição de experiência para aumentar a capacidade dos treinados os levando a agir, em relação ao ambiente de trabalho, de forma mais produtiva e proativa (BOOG, 1994). Este plano de treinamento visa ampliar o entendimento das pessoas envolvidas sobre como deve ser a gestão de uma entidade do sistema associativo. Esse processo contemplará os seguintes eixos: desenvolvimento local, cultura associativa, produtos e serviços e a gestão que são subdivididos em: processos internos, recursos humanos e financeiro. O desenvolvimento social e econômico do território é que move o sistema associativista (CACIOPAR, 2018).

3 MÉTODO DO RELATO

O problema investigado proposto foi: Como desenvolver de um plano de treinamento com a finalidade de capacitar para a gestão institucional associativista dirigentes e funcionários?

Em função dessa percepção, a pesquisa exploratória e a descritiva foram, entre outras, as opções escolhidas para esse relato técnico. A exploratória tem como objetivo uma aproximação maior com o problema, visando clarear a problemática ou elencar possibilidades. Trata-se de uma pesquisa mais flexível por abranger fatores diversos. A busca de informações pode se dar de várias formas, no entanto, algumas são comuns como levantamento bibliográfico, entrevista com envolvidos na problemática e análise de casos que facilitem o entendimento. Já a descritiva busca informações do grupo a ser trabalhado (GIL, 2010).

A abordagem qualitativa procura conhecer em profundidade uma dada situação, procurando conhecer o universo de significados e de relações humanas. Utiliza instrumentos de coleta cujos dados são de natureza qualitativa como entrevista, reunião, conversas informais (RICHARDSON, 2008).

A abordagem dedutiva, que se fundamenta no raciocínio da dedução, foi aplicada para realizar o levantamento das necessidades e na elaboração de um plano de treinamento para a organização, no caso, as entidades que integram o sistema associativista do Oeste do Paraná (LOVATO, 2013). Sobre o levantamento bibliográfico, foram consultados livros, sítios da internet sobre o sistema associativista e sobre o contexto do relato. Também se explorou a pesquisa documental em documentos e registros da coordenadoria

A pesquisa exploratória se deu no dia 19 de maio de 2018 durante a reunião de planejamento estratégico da nova gestão da Coordenadoria das Associações Comerciais e Empresarias na sede da Associação Comercial e Empresarial de Toledo (ACIT), com a participação de 29 dos 41 diretores da Caciopar, três funcionários da coordenadoria, a coordenadora do planejamento e ainda dos quatro executivos das Aces de Medianeira, Palotina, Marechal Cândido Rondon e Quedas do Iguaçu, sendo um executivo de cada uma das microrregionais da Caciopar, representando o Conselho de Executivo da Caciopar. Após levantamento dos gargalos que posteriormente seriam transformados em ações com seus devidos planos de ações, um dos problemas detectados foi em relação ao desconhecimento apresentado por novos gestores e novos funcionários de como deve ser a gestão de uma entidade do sistema associativo levando em consideração a cultura associativa, o desenvolvimento local,

os produtos e serviços, os processos internos, os recursos humanos e o financeiro. Nesse momento foi determinada a ação de se desenvolver um plano de treinamento direcionado a esse público com essa temática.

Para levantar se esse seria um tema de interesse das Aces foi realizada uma coleta de dados por meio de questionário contendo duas perguntas direcionadas aos executivos e presidentes das 46 Aces que integram a Caciopar, e enviadas via link (qualtrics| free account) ao público alvo no dia 21 de junho de 2018. Uma questionava se o presidente e o executivo tinham conhecimento da gestão de uma entidade do sistema associativo e a outra questionava se a Caciopar realizasse em parceria com as suas microrregionais um treinamento sobre o tema, se os mesmos teriam interesse em participar. Embora a primeira pergunta tenha resultado em 55%, ou seja, 25 das 46 Aces, afirmando deter conhecimento detalhado da gestão, a segunda pergunta resultou na manifestação de 90%, 41 Aces, expressando interesse no treinamento.

Outro momento de levantamento de dados secundários foi realizado em abril de 2018 referente ao número de empresas nas 46 cidades que têm associação comercial através do Ipardes. Por telefone, skype e whatsapp foi levantado o número de associados de cada Ace de cada cidade para extrair o índice de associativismo no Oeste do Paraná. Chegou-se a um número de 40.901 empresas e destas 13.680 são associadas a alguma das 46 Aces da Caciopar. Com esse levantamento chegou-se a conclusão de que o índice de associativismo é em média de 33,45% na área da Caciopar.

De acordo com o levantamento realizado, o índice de associativo no Oeste do Paraná passa em média de 30%. Significa que de cada três Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) pelo menos um é associado de alguma das 46 associações comerciais. Por esse percentual significativo entende-se que o sistema associativista tem papel fundamental no desenvolvimento sócio- econômico do seu território.

Esse plano de treinamento vem ao encontro da ideia de que cada associação comercial seja vista e usada como um agente de transformação daquela localidade. No entanto, para que essa percepção seja a mais clara possível por parte dos que usam os produtos e serviços das entidades, os dirigentes e os colaboradores do sistema associativista precisam estar preparados para atender a expectativa da sua clientela.

A amostra considerou os diretores e colaboradores atuais e os vices presidentes das Aces que têm maior probabilidade de assumirem as futuras gestões. Nesse sentido, a escolha da amostra é intencional pois o público já está previamente definido considerando o público alvo que são: dois dirigentes e dois colaboradores de cada uma das 46 Aces, totalizando 184 pessoas.

4 CONTEXTO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

A gestão do sistema associativista é muito peculiar. As diretorias das associações comerciais, coordenadorias, federação e confederação são todas voluntárias e não existe um padrão de preparação de cada nova diretoria que assume. A maioria dos diretores do sistema são empresários ou executivos de empresários associados e têm seus negócios, que é de onde tiram suas rendas e, em especial aos presidentes, a exigência de doação é muito grande, o que leva muitas pessoas a não conseguir ser diretor.

Mas o maior problema é a falta de preparo, ou seja, o desconhecimento em detalhes de como deve a gestão de uma entidade associativista por parte dos gestores de associação comercial, como presidentes e vice-presidentes, diretores de áreas, como comércio, indústria,

prestação de serviços, comunicação social, responsabilidade social, meio ambiente, cooperativismo, empreendedorismo, tesoureiros, secretários entre outros. Esses cargos foram citados como exemplo, uma vez cada diretoria é composta conforme rege o estatuto e as necessidades de cada entidade. Esse despreparo e o receio de responder legalmente por ações como diretores voluntários levam as pessoas a não se dispor a assumir funções nas diretorias do sistema associativista.

Nesse sentido a Caciopar tem a responsabilidade de pensar em ferramentas e ações para que as suas filiadas se desenvolvam. E, pensando nesse contexto, desde a gestão 2016/2018 as 46 Aces da Coordenadoria foram organizadas em quatro microrregionais. E o presidente é quem indica o coordenador de cada uma, e este preferencialmente deve ser diretor da gestão em andamento, visando uma aproximação maior entre a Caciopar e suas microrregionais.

A partir da gestão 2018/2020 a Caciopar buscou uma parceria com a Faciap, que é federativa a qual a coordenaria se reporta, para que este plano fosse analisado e que esta aportasse recursos financeiros, ajudando custear as horas de trabalho da consultora regional, para que a mesma pudesse fazer dois processos: (i) processo de planejamento estratégico das quatro microrregionais da Caciopar e (ii) uma oficina de associativismo para aplicação de um plano de treinamento em gestão institucional associativista às Aces integradas à Caciopar, proposta nesse relato.

A Faciap concordou com o apoio no custeio de 45% da parte da consultora e a Caciopar com os 55%. Já as despesas com coffee break, local e equipamentos ficarão a encargo da associação comercial que hospedar cada treinamento, que são: micro 01 (Medianeira), micro 02 (Palotina), micro 03 (Marechal Cândido Rondon) e micro 04 (Quedas do Iguaçu) com apoio das Aces que integram cada microrregião.

5 APRESENTAÇÃO DO PLANO DE TREINAMENTO

Pretende-se como intervenção desse relato a realização de um plano de treinamento em gestão institucional associativista às Aces integradas à Caciopar, a ser aplicado um projeto piloto em todas as quatro microrregionais da Caciopar conforme Figura 1.

Figura 1 – Microrregionais da Caciopar

Fonte: www.caciopar.org.br

Observa-se na Figura 1 a composição das microrregionais. A microrregião 01 é composta pelas cidades de Medianeira, Céu Azul, Diamante do Oeste, Foz do Iguaçu, Itaipulândia, Matelândia, Missal, Santa Helena, Santa Terezinha do Iguaçu, São Miguel do Iguaçu, Serranópolis do Iguaçu e Vera Cruz do Oeste. Integram a microrregional 02 as cidades de Palotina, Assis Chateaubriand, Braganey, Cafelândia, Corbélia, Formosa do Oeste, Jesuítas e Nova Aurora e Tupãssi. Da microrregião 03 fazem parte das cidades de Marechal Cândido Rondon, Entre Rios, Guaíra, Maripá, Mercedes, Nova Santa Rosa, Ouro Verde do Oeste, Pato Bragado, Quatro Pontes, São José das Palmeiras, Terra Roxa e Toledo. Já da microrregional 04 fazem parte as cidades de Quedas do Iguaçu, Boa Vista da Aparecida, Campo Bonito, Capitão Leônidas Marques, Cascavel, Catanduvas, Guaraniaçu, Ibema, Lindoeste, Nova Laranjeiras, Santa Lúcia, Santa Tereza do Oeste e Três Barras do Paraná.

O referido plano compreende 7 (sete) etapas, sendo as mesmas expostas na Figura 2 e comentadas na sequência:

Figura 2 – Etapas Plano de Treinamento em Gestão Institucional Associativista para as Aces Integradas à Caciopar.

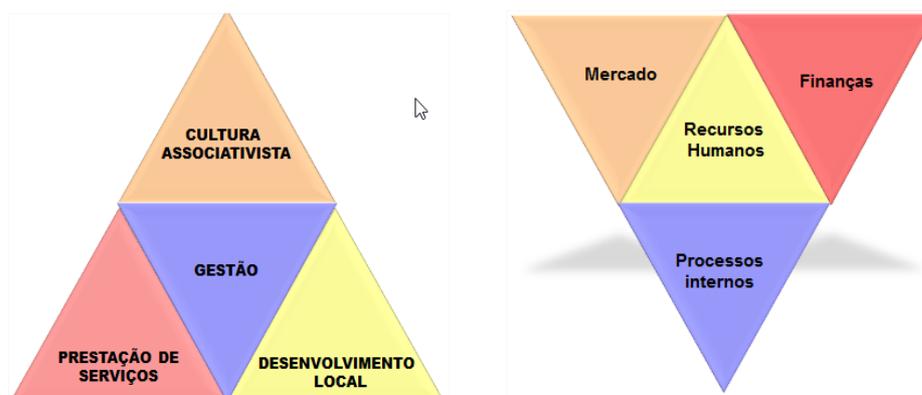
Fonte: Elaborado pela autora.

Etapa 1 – Levantamento de Informações: refere-se ao levantamento das informações para se ter subsídios da necessidade de se buscar uma ferramenta que pudesse contribuir com o problema levantado, ou seja, o desconhecimento mais detalhado por parte de diretores e colaboradores da gestão de uma entidade associativista. Para esta fase foram contemplados os depoimentos na reunião de planejamento estratégico da atual gestão da Caciopar da qual participavam diretores e colaboradores, sobre o desconhecimento dos eixos que envolvem uma gestão associativista e também foram feitas duas perguntas para os representantes das associações comerciais, uma para se ter informações se as mesmas sabiam em detalhes como dever ser a gestão de uma Ace e a outra se a Caciopar deveria propor uma forma de treinar os dirigentes e os colaboradores sobre gestão das entidades do sistema associativista. Com os resultados dessa primeira fase que direcionou sim para a necessidade de buscar alternativas para solucionar, ou pelo menos melhorar a situação atual, passou-se para a segunda fase do plano.

Etapa 2 – Delineamento do Plano: definiu-se nesta fase (i) o público alvo que são os diretores e colaboradores das associações comerciais do Oeste do Paraná, (ii) as localidades, um treinamento em cada uma das cidades do coordenador de cada microrregião, (iii) a carga horária, definida em quatro horas cada um dos treinamentos, (iv) a metodologia, pelo metaplan, com o uso de tarjetas e painéis, onde cada participante, conforme orientação, poderá interagir e cooperar com o treinamento. O período para aplicação será de outubro a dezembro de 2018. Ficou definido também que a Consultora Regional da Caciopar faria a condução e coordenação de cada um dos quatro treinamentos.

Etapa 3 – Elaboração de Conteúdo: envolvendo dois momentos: (i) iniciando com a explicação de todo o sistema que contempla quatro níveis hierárquicos que são: nacional a Confederação das Associações Comerciais e Empresariais do Brasil (CACB), estadual a Federação das Associações Comerciais e Empresariais do Paraná (Faciap), regional a – Coordenadoria das Associações Comerciais e Empresariais do Oeste do Paraná (Caciopar) e local, a Associação Comercial e Empresarial (ACE) de cada cidade; (ii) Também entendeu-se que deveriam ser mantidas as matrizes já trabalhadas no sistema e de maior familiaridade, que vem de um Programa chamado Capacitar e que já foi aplicado nas associações comerciais como forma de profissionalizar as mesmas em anos anteriores, conforme Figura 3.

Figura 3 - Modelo de Gestão do Sistema Associativista



Fonte: www.faciap.org.br

A Figura 03 apresenta os eixos que serão contemplados no Plano de Treinamento em Gestão Institucional Associativista para as Aces Integradas à Caciopar e são eles: Desenvolvimento Local, Cultura Associativista, Prestação de Serviços e Gestão. Na gestão estão inseridos: mercado, recursos humanos, processos internos e finanças. Diante disso, o treinamento contemplará essas áreas

Etapa 4 – Negociação de custeio: para custeio da consultora regional da Caciopar que faria a condução e coordenação de cada um dos quatro treinamentos ficou negociado que a Faciap e a Caciopar custeariam a mesma. proporção 45% e 55%, respectivamente. Em relação a estrutura que envolve local, cadeiras, mesas, painéis, tarjetas, canetões, coffee break e almoço, as Aces assumiram essas demandas ajustando da seguinte forma: toda a estrutura seria providenciada pela Ace hospedeira do treinamento, no entanto, os custos financeiros seriam rateados entre as Aces que fazem parte de cada microrregional.

Etapa 5 – Aplicação do Plano de Treinamento: Gestão Institucional Associativista para as Aces Integradas à Caciopar. Esta fase se trata da realização do treinamento com o seguinte cronograma (Figura 4):

Figura 4 – Cronograma de Execução do Treinamento

Horário	Atividade
08 horas	Recepção com coffee break
08h10	Abertura
08h20	Explicação da programação do treinamento
08h25	Informações sobre o sistema associativista
08h40	Explicação dos eixos que serão trabalhados
09 horas	Aplicação da dinâmica de grupo
10h30	Apresentação dos resultados
11h30	Análise do treinamento
11h45	Encerramento
12 horas	Almoço

Fonte: Elaborada pela autora.

Após a abertura pelo presidente da Associação Comercial que hospedará cada treinamento e pelo coordenador daquela microrregião, a consultora regional, que coordenará os trabalhos informará a composição de todo o sistema associativista (CACB, Faciap, Caciopar e Aces). Na sequência explicará com detalhes e exemplos todos os eixos da gestão das entidades do sistema associativista citados na fase 3. Depois ela aplicará a dinâmica de grupo Técnica do Phillips 66, onde serão organizados cinco grupos, um para cada eixo e os participantes de cada grupo precisam elencar sugestões de ações para cada um deles e escolher uma pessoa, que será o relato e ficará no grupo de origem para explicar aos demais grupos que passarão pelo seu eixo o que o grupo construiu e complementar seu eixo com as sugestões de todos os grupos. Essa dinâmica acontece em todos os grupos. Exceto a pessoa que ficará para explicar a construção inicial de seu eixo, as demais pessoas farão rodízio em todos os eixos para contribuir com cada um deles. Durante esse processo de construção a consultora regional fica disponível para sanar dúvidas dos grupos. Ao final, o relator de cada grupo fará a explicação do que foi construído no seu grupo com a ajuda dos demais grupos. Com essa dinâmica, ao final, todos estarão muito mais familiarizados com os eixos e ações que compreendem a gestão de uma entidade associativista. Em seguida a consultora regional dará o seu ponto de vista sobre a manhã de

trabalho e, por fim, o presidente da Ace local e o coordenador da microrregião farão o encerramento do evento seguido de almoço.

Etapa 6 – Relatório: Após a fase anterior a consultora recolherá todas as tarjetas em sua devida ordem e produzirá um relatório com todas as informações que foram construídas em cada treinamento e enviará esse relatório via endereço eletrônico (e-mail) a cada um dos participantes para que os mesmos tenham em mãos as informações para aplicação do aprendizado em sua associação comercial.

Etapa 7 – Avaliação: Por fim, será aplicada a pesquisa nas Associações Comerciais Empresariais da Caciopar, direcionada aos participantes dos treinamentos. A ferramenta de aplicação da pesquisa será a Qualtrics. O modo de envio será no e-mail via link e a tabulação será extraída da própria ferramenta Qualtrics. Com a tabulação em mãos, em consonância com as questões aplicadas na pesquisa, a diretoria da Caciopar terá subsídios para analisar se o treinamento alcançou seu objetivo e se o mesmo deve continuar no Oeste do Paraná e também ser replicado nos demais níveis hierárquicos do sistema associativista em âmbito estadual, nas demais Aces da Caciopar e em âmbito nacional, nas entidades que fazem parte da CACB.

Para concluir, as definições para o Plano de Ação foram condensadas e apresentadas seguindo o modelo da ferramenta da qualidade 5w2h, conforme Figura 5.

Figura 5 - Proposta do plano de treinamento

Planilha 5w2h										
Nº	Descrição inicial	What O que	Why Porque	How Como	Where Onde	Who Quem	When Quando	How Much Quanto?	Adaptado para o associativismo Status	vidências de conclusão
1	Treinamento em gestão institucional associativista às Aces integradas à Caciopar	alinhamento sobre o modelo de gestão para associações comerciais	Por causa das trocas de gestões e rotatividade de colaboradores	Oficina com metodologia de moderação e visualização	Acime - Associação Empresarial de Medianeira - Paraná	Diretores e colaboradores das Associações que integram a microrregional 01 (vide mapa da Caciopar)	de outubro a dezembro de 2018	R\$ 2.000,00	planejamento	fotos, releases, lista de presença, avaliação do treinamento
2	Treinamento em gestão institucional associativista às Aces integradas à Caciopar	alinhamento sobre o modelo de gestão para associações comerciais	Por causa das trocas de gestões e rotatividade de colaboradores	Oficina com metodologia de moderação e visualização	Acipa - Associação Empresarial de Palotina - Paraná	Diretores e colaboradores das Associações que integram a microrregional 02 (vide mapa da Caciopar)	de outubro a dezembro de 2018	R\$ 2.000,00	planejamento	fotos, releases, lista de presença, avaliação do treinamento
3	Treinamento em gestão institucional associativista às Aces integradas à Caciopar	alinhamento sobre o modelo de gestão para associações comerciais	Por causa das trocas de gestões e rotatividade de colaboradores	Oficina com metodologia de moderação e visualização	Acimacar - Associação Empresarial de Marechal Cândido Rondon - Paraná	Diretores e colaboradores das Associações que integram a microrregional 03 (vide mapa da Caciopar)	de outubro a dezembro de 2018	R\$ 2.000,00	planejamento	fotos, releases, lista de presença, avaliação do treinamento
4	Treinamento em gestão institucional associativista às Aces integradas à Caciopar	Oficina com metodologia de moderação e visualização	Por causa das trocas de gestões e rotatividade de colaboradores	Oficina com metodologia de moderação e visualização	Acijj - Associação Empresarial de Quedas do Iguaçu - Paraná	Diretores e colaboradores das Associações que integram a microrregional 04 (vide mapa da Caciopar)	de outubro a dezembro de 2018	R\$ 2.000,00	planejamento	fotos, releases, lista de presença, avaliação do treinamento

Fonte: Elaborado pela autora.

A ferramenta 5w2h contém todos os elementos necessários para organizar qualquer evento ou ação. De fato, é um plano de ação e deve ser utilizado como diretriz durante sua operacionalização.

6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DAS CONTRIBUIÇÕES

A implantação do Plano de Treinamento para Gestão Institucional Associativista às Aces integradas à Caciopar, deverá considerar as fases apresentadas na seção anterior e espera-se que seus resultados contribuam para cada Aces do sistema Caciopar. A gestão institucional associativista contempla uma gama ampla de atividades e serviços que estão enraizados culturalmente.

A cultura associativista promove um modelo de governança baseado nos princípios do associativismo que são: livre adesão, gestão democrática, participação econômica dos sócios, autonomia, aperfeiçoamento contínuo e valorização da educação, interação entre os associados e compromisso com a comunidade.

Uma associação comercial deve apresentar um comportamento ético que transmite confiança e respeito a todos, mostrando transparência na gestão, especialmente na gestão financeira, cumprimento rigoroso do estatuto e em especial, a diretoria precisa ser um espelho do quadro social.

Algumas premissas são básicas e garantem uma gestão democrática como: um voto por associado em cada votação a exemplo das assembleias, buscar consensos, convidar associados a participar do planejamento estratégico da entidade, realizar pesquisas de satisfação e de demanda com os associados, fazer reuniões abertas da diretoria e realizar reuniões consultivas.

Todos os associados devem contribuir para manter sua associação, garantir a autonomia, o alcance da missão da entidade e de participar dia a dia da associação. Para garantir essa participação o sistema procurar criar mecanismos participativos como a assembleia geral, os conselhos e câmaras setoriais ou temáticas.

As Aces também podem contribuir com os associados criando canais de comunicação como boletins semanais, realizar eventos de recepção de novos sócios com “kit de novo associado” (estatuto, lista dos diretores, planos, portfólio de serviços), realizando eventos de socialização e promovendo o associativismo no município com palestras nas escolas e a formação de Núcleos Setoriais (ACIMACAR, 2018).

Em relação ao desenvolvimento do território há diversas formas de uma associação contribuir a exemplo da participação nos conselhos municipais de desenvolvimento econômico e social, como no Programa Oeste em Desenvolvimento, que tem por objetivo promover o desenvolvimento econômico do Oeste do Paraná por meio da sinergia das instituições e integração de iniciativas, projetos e ações. Este Programa é uma ação de Governança Regional que busca promover o desenvolvimento econômico da região por meio de um processo participativo, fomentando no território a cooperação entre os atores, públicos e privados, para o planejamento e a implementação de uma estratégia de desenvolvimento integrada. (OESTE EM DESENVOLVIMENTO, 2018).

Em se tratando do eixo prestação de serviços em uma associação comercial entende-se como um bom serviço aquele que apresenta como principais características o benefício para o cliente (aumento da competitividade), o retorno financeiro a curto ou médio prazo e que tenha potencial de mercado (CONFEDERAÇÃO DAS ASSOCIAÇÕES COMERCIAIS E EMPRESARIAIS DO BRASIL, 2018).

Entre os serviços prestados destacam-se (i) a capacitação técnica e gerencial, (ii) as assessorias empresariais em diversas áreas, como tributária, trabalhista e ambiental, (iii) os canais de comunicação como revistas e sites, (iv) os planos de saúde e odontológicos, (v) a promoções de negócios através de rodadas de negócios, (vi) eventos como café de novos sócios, feiras e missões empresariais e outros ainda como (vii) emissão de certificado digital, (viii) nota fiscal eletrônica e (ix) consultas pelo Serviço de Proteção ao Crédito. (CACB, 2018).

Considerando que o plano de treinamento em gestão institucional associativista contemplará os eixos estratégicos trabalhados no sistema que são: desenvolvimento territorial; cultura associativista; prestação de serviços/clientes e gestão (finanças, RH, processos internos), entendemos que os impactos da intervenção se dará em vários aspectos devido a um maior grau de entendimento da gestão de uma entidade do sistema associativo. Espera-se que:

- a) a adesão ou aceitação de candidatos às vagas do corpo diretivo das Aces será ampliada;
- b) o território terá mais pessoas engajadas no seu desenvolvimento social e econômico, pensando o mesmo para o futuro;
- c) a interação e a troca de experiência entre os diretores e os colaboradores das Aces envolvidas em cada micro será maior e mais produtivo;
- d) acontecerá o nivelamento de conhecimento entre os pares do sistema associativista;
- e) os resultados financeiros tendem a melhorar devido a troca de conhecimento entre as entidades sobre produtos e serviços;
- f) as entidades do sistema associativista podem, a partir desse plano, adotá-lo como padrão, realizando-o continuamente e considerando sempre a sua melhoria;
- g) maior integração e aproveitamento do conhecimento acadêmico aplicado na gestão das entidades do associativismo, como na descrição de todos os processos internos das mesmas;
- h) maior segurança dos gestores das entidades nos processos de tomada de decisão devido ao conhecimento adquirido.

Os resultados de qualquer plano de treinamento aparecem na prática, quando há a internalização do conhecimento e se tornam observáveis em atitudes e ações empreendidas por aqueles que se beneficiaram do conhecimento disseminado.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposição desse relato apresenta o desenvolvimento de um Plano de Treinamento em Gestão Institucional Associativista às Aces Integradas à Caciopar, que tem como intuito capacitar gestores e colaboradores atuais e futuros da gestão de associações comerciais, em especial do Oeste do Paraná à medida em que o treinamento for aplicado e se tornar um processo de rotina no sistema associativista. Espera-se que este plano faça parte das ações do Planejamento Estratégico da Coordenadoria e das suas microrregionais a cada nova gestão.

Com o processo rotineiro e a inserção do treinamento no Planejamento Estratégico espera-se que as pessoas que assumirão as futuras gestões estejam preparadas para os períodos que estiverem à frente das entidades e da mesma forma os funcionários, pois, mesmo que haja rotatividade, sempre haverá o treinamento para prepará-los. O plano tem a possibilidade de ser replicado no estado e até mesmo no Brasil, criando uma sinergia entre as gestões das entidades.

Nesta estrutura de plano, com quatro treinamentos realizados em cidades próximas de cada Ace integrada em cada micro e ainda com a união do público alvo, acredita-se que será de grande valia para otimizar os resultados das Aces. Esse formato de treinamento propiciará maior integração e cooperação entre as entidades que compõem o sistema, independente do porte das mesmas, motivando o crescimento de todas.

REFERÊNCIAS

BNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://www.abntcatalogo.com.br/norma.aspx?ID=333594>>. Acesso em: 31 maio 2018.



BOOG, G. G. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento ABTD**. São Paulo: MARKON Books, 1994.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. Ed. compacta. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CACB – Confederação das Associações Comerciais e Empresariais do Brasil. **Acervo Digital**. Disponível em: < <http://www.cacb.org.br> >. Acesso em: 25 maio 2018.

CACIOPAR – Coordenadoria das Associações Comerciais e Empresariais do Oeste do Paraná. **Acervo Digital**. Disponível em: < <http://www.caciopar.org.br> >. Acesso em: 09 abr. 2018.

COSTA, T. D. **Qual o Futuro para a Área de Recursos Humanos na Empresas?** São Paulo: MAKRON Books, 2000.

FACIAP – Federação das Associações Comerciais e Empresariais do Paraná. **Acervo Digital**. Disponível em: < <http://www.faciap.org.br> >. Acesso em: 27 abr. 2018.

FRANTZ, W. **Desenvolvimento local, associativismo e cooperação**. 2002. Disponível em: <<http://www.unijui.tche.br/~dcre/frantz.html>>. Acesso em: 06 set. 2018.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

KRAUSE, W. M. **Chefia: Conceitos e Técnicas**. São Paulo: Atlas, 1975.

LOVATO, A. **Metodologia da Pesquisa**. Três de Maio: SETREM, 2013.

MINAYO, M. C. de S. (ORG.). **Pesquisa Social: Teoria, Método e Criatividade**. 22 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

OESTE EM DESENVOLVIMENTO. Disponível em: <www.oesteemdesenvolvimento.com.br>. Acesso em: 15 set. 2018.

PATERNIO, J. **A admirável essência do associativismo**. Cascavel: Gráfica Tuicial, 2016.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: Métodos e técnicas**. 3. ed. ver. ampl. São Paulo: Atlas, 2008.

SPERANÇA, A. A., **Acic - 50 anos: uma história de associativismo**. Cascavel: Coluna Saber, 2010.

