

Encontros Empresariais

Metodologia dos Ciclos de Encontros Empresariais



TODOS OS DIREITOS RESERVADOS.

A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais (Lei nº 9.610).

INFORMAÇÕES E CONTATO

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae
Unidade de Capacitação Empresarial
SGAS 605 – Conjunto A – Asa Sul – 70.200-904 – Brasília-DF
Telefone: (61) 3348-7230
www.sebrae.com.br

Presidente do Conselho Deliberativo

Roberto Simões

Diretor Presidente

Luiz Eduardo Pereira Barretto Filho

Diretor Técnico

Carlos Alberto dos Santos

Diretor de Administração e Finanças

José Claudio dos Santos

Gerente da Unidade de Capacitação Empresarial

Mirela Malvestiti

Coordenadora Nacional

Alessandra Cunha Souza

Consultor Responsável

Paulo Porsch – Instituto Galha Azul Pesquisa e Desenvolvimento

Colaboração

Maria Angela Soares Lopes – Summah Consultoria Organizacional Ltda.
Rosângela Angonese – SEBRAE/PR

Revisão e Tratamento de Linguagem

Racionalize

Editoração Eletrônica

Racionalize

P838e Porsch, Paulo.

Encontros empresariais : metodologia dos ciclos de encontros empresariais / Paulo Porsch ; colaboração, Maria Ângela Soares Lopes, Rosângela Angonese. -- Brasília : SEBRAE, 2012.

51 p. : il.

1. Encontro empresarial. 2. Metodologia. 3. Rede de comunicação. 4. Gestão empresarial. I. Lopes, Maria Ângela Soares. II. Angonese, Rosângela. III. Título.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE
Unidade de Capacitação Empresarial

Encontros Empresariais

Metodologia dos Ciclos de Encontros Empresariais

Brasília - DF
SEBRAE
2012

Sumário



Apresentação	6	
PARTE I Conceituação e Referencial Metodológico dos Ciclos de Encontros Empresariais	8	<ul style="list-style-type: none"> • O que são Ciclos de Encontros Empresariais 9 • Princípios Teóricos e Metodológicos que Fundamentam os Encontros Empresariais 11
PARTE II Formato dos Ciclos de Encontros Empresariais	14	<ul style="list-style-type: none"> • Formato dos Encontros Empresariais 15 • Modalidades dos Encontros Empresariais 18 • Registro dos Conteúdos 21
PARTE III Aspectos Organizacionais e Logísticos dos Encontros Empresariais	22	<ul style="list-style-type: none"> • Como Organizar Encontros Empresariais 23 • Atores Envolvidos e Respectivas Atividades 30 • Considerações Finais 39
Referências Bibliográficas	40	
Anexos	43	<ul style="list-style-type: none"> • Ficha de Avaliação do Encontro Empresarial 43 • Modelo de Relatório a Ser Elaborado pelo Relator 45

Apresentação



O Ciclo de Encontros Empresariais constitui uma das soluções integrantes do Programa SEBRAE para Empresas Avançadas, que visa a apoiar o processo de crescimento de pequenas empresas consolidadas no mercado e que tenham interesse em expandir seus negócios.

São empresas que supriram as necessidades de instrumentos básicos das principais áreas de administração, como finanças, pessoas, produção, *marketing* e vendas, e cuja estrutura operacional exige uma maior sofisticação na gestão.

Nos Encontros, os empresários são estimulados a trocar experiências, compartilhar erros e acertos e a oferecer depoimentos sobre temas previamente escolhidos, sempre com o propósito de contribuir para a melhoria ou a transformação dos negócios. Os empresários aprendem com os outros empresários e buscam soluções práticas para as dificuldades do cotidiano.

Outro ganho significativo gerado pelos Encontros Empresariais é a criação de redes de contatos para futuras parcerias, seja para novas relações de negócios, seja para resolver problemas comuns por meio de iniciativas já testadas e consolidadas entre as empresas.

Ao final de cada Encontro, os participantes recebem um resumo do tema debatido, como instrumento de consulta para implantar as novas estratégias e os novos modelos de gestão em seus empreendimentos.

O SEBRAE pretende, com esta metodologia, atender empresários participantes de projetos setoriais, grupos de redes de empresas, de APLs e, também, demandas organizadas pelo atendimento individual, respeitando o perfil do público-alvo.

Neste sentido, os Encontros Empresariais significam um passo adiante das soluções tradicionais como seminários, palestras e cursos. Trata-se de uma alternativa para empresários que buscam, na interação e na troca de experiências, novos conhecimentos e novas práticas empresariais.

Conceituação e Referencial Metodológico dos Ciclos de Encontros Empresariais



Parte **1**

O QUE SÃO CICLOS DE ENCONTROS EMPRESARIAIS

É um conjunto de eventos planejados que reúne empresários de um mesmo ou de vários setores, em que são apresentados e debatidos temas específicos do interesse empresarial, com o objetivo de promover o desenvolvimento contínuo dos participantes e de criar ou fortalecer redes de relacionamentos.

Nos Encontros, os empresários são estimulados a trocar experiências, compartilhar acertos e erros, gerando um processo dinâmico de debates dentro dos temas escolhidos para os eventos, com o propósito de contribuir para a melhoria ou a transformação dos seus empreendimentos.

É comum os empresários se sentirem sós, sem pessoas na empresa ou fora dela com quem possam compartilhar angústias e trocar idéias. Os participantes, portanto, podem perceber que os Encontros Empresariais são oportunidades de crescimento conjunto, em que o diálogo aberto e transparente permeia as conversas.

Os eventos são conduzidos por um moderador que tem o papel de provocar os debates e a participação de todos, tornando os eventos espaços de aprendizado coletivo a partir das experiências pessoais.

Os Encontros Empresariais não podem ser classificados como reuniões, cujo objetivo é deliberar sobre temas específicos e encaminhar decisões. Tampouco são palestras ou seminários em que o conhecimento é transferido por um palestrante e há pouca possibilidade de interação com o público.

Nesse sentido, os Encontros devem ter como características principais:

- permitir a atualização de informações que resultem em modificações nos procedimentos da gestão dos negócios;
- ter formato e temas que incentivem e estimulem o interesse pela participação dos empresários;

1

Conceituação e Referencial Metodológico dos Ciclos de Encontros Empresariais

- despertar a curiosidade, suscitar questionamentos e reflexões, estimular a busca de novos conhecimentos e novas práticas empresariais;
- criar um ambiente favorável à manutenção e ao desenvolvimento de contatos e articulações entre os participantes.

Os Encontros Empresariais poderão reunir empresários de um mesmo setor ou de vários setores. A principal vantagem em reunir empresários de diferentes setores é a troca de informações com diferentes visões para uma mesma situação. Por outro lado, haverá temas específicos a um setor onde não será possível a presença de pessoas de áreas distintas.

Para definir a melhor estratégia, os organizadores devem considerar o número de empresários interessados, os temas a serem debatidos e aprofundados, o perfil do público-alvo, a facilidade para participação (devido a distância e outros fatores), bem como o grau de interatividade que os participantes são capazes de desenvolver, tanto com o tema quanto entre si.

Perfil do público-alvo dos Encontros Empresariais:

- empresários de pequenas empresas avançadas que já tenham suprido sua necessidade de instrumentos básicos de administração das principais áreas, como: finanças, pessoas, produção, *marketing* e vendas;
- empresários que tenham uma estrutura operacional que exija maior sofisticação na gestão da empresa, como setores e funcionários definidos para cada subprocesso;
- empresas mais consolidadas no mercado, que:
 - tenham mais de 2 anos de funcionamento;
 - tenham interesse em expandir suas atividades.

Por fim, os Encontros devem ser práticos, interativos, consistentes e criativos, para fazer com que a experiência individual, ao ser compartilhada, torne-se um marco para apreciação pelos demais empresários.

Ao final do Encontro, o participante precisa sentir-se estimulado a voltar ao próximo.

PRINCÍPIOS TEÓRICOS E METODOLÓGICOS QUE FUNDAMENTAM OS ENCONTROS EMPRESARIAIS

Interação e rede de relacionamentos

Num contexto de mudanças constantes em todas as dimensões da economia, o mundo empresarial precisa estar preparado para acompanhar e até, se adiantar às mudanças, por meio da interação, da troca de experiências e da manutenção de redes de relacionamentos.

Levy (1998) destaca a importância da interação em seu conceito de inteligência coletiva como “uma inteligência distribuída por toda parte, incessantemente valorizada, coordenada em tempo real, que resulta em uma mobilização efetiva das competências”. Acrescentemos à definição que: a base e o objetivo da inteligência coletiva são o reconhecimento e o enriquecimento mútuos das pessoas.

A inteligência coletiva é alcançada com a colaboração. Quando se opta por agir em conjunto, a tendência é alcançar maiores benefícios do que agindo isoladamente. Este é o preceito da aprendizagem colaborativa: conjunto de possíveis relações entre as pessoas, em que cada um é responsável pela própria aprendizagem e pela do grupo.

A aprendizagem colaborativa enfatiza a interação entre os participantes e tem como base a troca de experiências. A partir dela se possibilita a criação de comunidades de aprendizagem e também de redes de relacionamentos. É preciso que os participantes do processo questionem seus modelos mentais (paradigmas), deixando a competição de lado para dar lugar à colaboração, convencendo-se dos benefícios por ela proporcionados.

Para Silva (2008), “o conceito de rede transformou-se, nas últimas duas décadas, em uma alternativa prática de organização, possibilitando pro-

cessos capazes de responder às demandas de flexibilidade, conectividade e descentralização das esferas contemporâneas de atuação e articulação social”.

Ainda para Silva (2008), redes são estruturas flexíveis e cadenciadas e ocorrem em dinâmicas que envolvem colaboração e participação. As redes são mantidas de acordo com a vontade e a afinidade de seus participantes, representando um significativo recurso para as organizações.

Para Whitaker (in CESÁRIO, 2008), “as redes são úteis, quando os objetivos alcançados dependem menos da disciplina que da adesão livre e consciente de todos que participam da ação”. A característica democrática, a ausência de estrutura de poder, a comunicação livre em que circulam e são difundidas informações e trocas de experiências compõem os objetivos da organização em rede.

Cesario (2008) cita que nesse conceito de rede apresentado por Whitaker são expostas algumas condições importantes, como a participação de pessoas que incentivem permanentemente o grupo, permitindo o funcionamento da estrutura, propiciando a troca de informações, notícias, solicitações e propostas que estimulem novas ações conjuntas.

Quando se incentiva a aprendizagem coletiva e colaborativa, com vistas a trocar experiências e a formar redes de relacionamentos, constrói-se o conhecimento de maneira compartilhada, e os resultados são maiores e melhores do que individualmente. Essa realidade pode ser proporcionada pelos Encontros Empresariais.

Considerando-se os conceitos apresentados, percebe-se a importância de se estabelecer uma rede de relacionamentos para trocar experiências, fator que, entre os empresários, é ainda mais importante, pois nem sempre conseguem organizar um espaço em suas agendas para criar e fortalecer relacionamentos – lacuna que os Encontros Empresariais buscam suprir.

A partir dos Encontros Empresariais, os empreendedores poderão desenvolver uma cultura de interação, buscando a troca de experiências e a consti-

tuição de redes de relacionamentos, aumentando, assim, as possibilidades de aperfeiçoamento e as condições para fortalecer seus empreendimentos.

Desenvolvimento contínuo

Capacitação e aperfeiçoamento fazem parte do processo de desenvolvimento contínuo em que devem estar inseridos os empresários, principalmente os que almejam se consolidar no mercado e expandir seus negócios.

Para Bello (2008), desenvolvimento é um processo de construção do pensamento operatório formal. Está relacionado às atividades do organismo, que podem ser motoras, verbais e mentais. Em síntese, a evolução do ser humano.

Muitos educadores defendem e incentivam o desenvolvimento contínuo, a formação permanente e continuada, como pode ser percebido nas citações a seguir.

“A educação permanente ou continuada é a expressão de uma tendência fundamental das sociedades modernas (...). Um dos principais argumentos em favor da educação continuada é que a evolução contínua exige uma aprendizagem contínua.” (GADOTTI, 1979).

“Saber administrar sua própria formação contínua poderia ser útil, todos concordarão com isso. Por que fazer disso uma das 10 competências profissionais a desenvolver com prioridade? Porque ela condiciona a atualização e o desenvolvimento de todas as outras.” (PERRENOUD, 2000).

Diante da importância e da necessidade de uma formação contínua, o SEBRAE tem papel fundamental em proporcionar oportunidades para que isso aconteça no universo das micro e pequenas empresas, buscando sempre novas alternativas, entre elas a dos Encontros Empresariais.

Acima de tudo, a função do SEBRAE é estimular uma cultura de desenvolvimento contínuo, retirando os empresários da zona de conforto, para que busquem a formação e o aperfeiçoamento constantes.

Formato dos Ciclos de Encontros Empresariais



Parte **2**

FORMATO DOS ENCONTROS EMPRESARIAIS

Os Encontros Empresariais, como visto antes, têm sua ênfase na geração de conteúdos a partir da troca de experiências dos participantes. Por isso os eventos poderão ou não ter um convidado.

Determinados conteúdos poderão ser explorados a partir da vivência do próprio grupo de participantes, mediante a facilitação do moderador e o depoimento de técnicos diretamente envolvidos com o grupo. Outros conteúdos, tendo em vista a complexidade ou a notabilidade, poderão ser debatidos com uma pessoa externa ao grupo, um convidado. Nesse caso, será preciso que o convidado preencha as características que serão exploradas adiante, na parte 3, item: Atores Envolvidos e Respectivas Atividades.

É desejável que, em alguns encontros, haja a presença de empresários palestrantes, que, ao compartilharem suas experiências pessoais e profissionais, enriquecem os debates, fazendo com que os participantes reflitam e questionem suas condutas empresariais.

Encontros com convidado

Este formato contará com a participação de um convidado, que, preferencialmente, deverá ser um empresário.

A preferência por um convidado empresário deve-se ao fato dele conhecer e vivenciar a realidade do público dos Encontros Empresariais e, também, servir como exemplo para os participantes, trazendo contribuições voltadas para a realidade.

O convidado fará uma exposição, a mais interativa possível, sobre o tema escolhido para o evento, de modo a permitir a troca de experiências com os demais empresários. A apresentação não deverá levar mais de 20 minutos.

2

Formato dos Ciclos de Encontros Empresariais

Como serão realizados vários encontros com o mesmo grupo, sugere-se que os primeiros encontros sejam com a participação de um convidado, o que poderá incentivar a presença do público nos demais encontros, possibilitando, assim, a interação entre as pessoas e um ambiente favorável à participação.

Os temas em que os empresários sentirem necessidade de aprofundamento devem contar com a presença de um convidado externo. Os organizadores dos Ciclos poderão intercalar a presença de convidados com a realização de encontros somente do grupo.

Haverá casos, entretanto, em que o convidado é um membro do próprio grupo, cujas características empreendedoras e o modelo de gestão empresarial servem de inspiração aos demais. Deve-se ter um cuidado, nesses casos, para não desencadear suscetibilidades. A escolha do convidado membro do grupo deve ser do próprio grupo, não uma indicação da coordenação.

Reitera-se que os Encontros Empresariais não são um ciclo de palestras, portanto, o coordenador deve informar ao grupo que:

- nos Encontros Empresariais, o mais importante é a experiência que cada empresário participante possui e compartilha;
- a presença de um convidado serve para aquecer o debate e dividir sua experiência em torno daquele tema;
- após a sua exposição, que não deve exceder 20 minutos, o moderador conduz um processo de troca de experiências, em que o convidado passa a ser um participante do Encontro Empresarial, não o centro das questões em debate.

A principal diferença entre o Encontro Empresarial e o ciclo de palestras é que neste último um palestrante leva um conjunto de informações estruturadas que são repassadas à assistência, com pequena interação com a platéia (apenas algumas perguntas). Nos Encontros Empresariais,

o convidado deve se colocar também na condição de aprendiz e interagir a partir do desenvolvimento do debate com novas contribuições. Por isso nos Encontros Empresariais a preferência deve ser dada a convidados empresários.

Encontros sem convidado

À medida que os encontros forem amadurecendo e surgindo a necessidade de mais tempo para ampliar a troca de experiências entre os empresários, o formato mais adequado será sem a presença de convidado.

Planejar encontros sem a presença de convidados também é importante no estímulo à participação de todos. Considerando que o convidado participará apenas de um Encontro, poderá acontecer de alguns participantes se sentirem inibidos e evitarem expor suas idéias. Por isso é importante que sempre seja estimulada e valorizada a participação de cada um, papel fundamental do moderador.

Independente do formato escolhido, um cuidado que o moderador e o coordenador devem ter é em relação a queixas que os empresários participantes possam apresentar em relação a um projeto em andamento, do qual eles façam parte. Projetos cujas ações não estejam evoluindo a contento podem tornar o Encontro um espaço para exposição de críticas e discordâncias.

Não é objetivo dos Encontros Empresariais debater e resolver problemas de projetos, de grupos ou outros. O foco é tratar questões das empresas nos aspectos gerenciais, tecnológicos, de mercado, etc. O Ciclo de Encontros e cada Encontro específico deverão ter objetivos bem-definidos.

Portanto, a pauta dos Encontros Empresariais, bem como a atmosfera a ser criada, deve conduzir para uma linha positiva, de exploração dos assuntos sob uma perspectiva contributiva e de troca, nunca de lamentar o que não está favorável.

MODALIDADES DOS ENCONTROS EMPRESARIAIS

O foco dos encontros deve proporcionar a formação continuada dos empresários e o estímulo à participação. Aspectos como horário, local e preparação do ambiente contarão muito para o êxito dos eventos.

Seguem algumas sugestões de modalidades que poderão ser utilizadas.

a) Café da Manhã ou Almoço de Negócios

Esta modalidade tem o objetivo de otimizar o tempo dos empresários envolvidos, utilizando parte do dia para realizar o Encontro. O início do dia, quando as pessoas ainda não iniciaram suas atividades profissionais, pode ser um bom momento de integração e debate de temas empresariais.

Quanto ao almoço de negócios, os custos envolvidos deverão ser rateados entre os empresários ou pode-se buscar apoio junto a um fornecedor ou parceiro do grupo.

b) “Happy Hour”

Este encontro, como o próprio nome diz, tem um padrão mais descontraído, mas mantém a mediação e a apresentação propostas. Também visa a otimizar, aproveitar o tempo dos empresários envolvidos, tal como na modalidade anterior, no entanto, desenvolve-se no final da tarde, quando os participantes já tiverem encerrado as atividades empresariais formais.

Em qualquer uma das modalidades, poderá ser realizada uma exposição interativa, com a presença de um convidado, que abordará um tema de interesse dos empresários. Porém, o critério é que, durante a exposição, os participantes possam interagir com o convidado, conforme abordado no item: Formato dos Encontros Empresariais.

c) Círculo de Perguntas e Respostas

Outra sugestão que pode tornar o encontro mais interessante e interativo é o Círculo de Perguntas e Respostas, em que o convidado pode ser

posicionado em uma cadeira giratória no centro de um círculo, com todos os participantes sentados em volta fazendo-lhe perguntas.

Para definir a modalidade de encontro mais adequada, o coordenador deverá considerar o perfil do público, a atividade desenvolvida pelos participantes, os costumes locais e os horários em que preferencialmente os empresários se reúnem.

Uma estratégia que poderá ser implementada é a realização de encontros nas diversas modalidades, o que significará sempre uma novidade para os participantes.

Disposição do ambiente físico

Como o modelo educacional proposto neste programa enfatiza a participação e o compartilhamento de experiências dos participantes, a disposição dos móveis na sala é um aspecto importante. Dispor cadeiras em círculo ou semicírculo (forma de U), tendo no centro o convidado e o moderador, induzirá a um ambiente democrático e favorável à visualização e à participação de todos.

Na parte 3, item: Como Organizar Encontros Empresariais, passo 6, abordamos os detalhes sobre o ambiente de realização dos eventos.

Número de encontros e intervalos

O número de encontros deve ser negociado previamente com o grupo beneficiado. Para definir a quantidade ideal, o coordenador deve ter em mente não realizar um número tão reduzido que os caracterize como palestras ou reuniões e não tão extenso que desestime os empresários.

A experiência-piloto demonstrou que um mínimo de 3 e o máximo de 6 Encontros é o ideal. É preciso considerar sempre o perfil do grupo, as necessidades dos temas a serem debatidos e o desenvolvimento dos Encontros. Acima de tudo, a proposta dos Encontros Empresariais não é o cumprimento

2

Formato dos Ciclos de Encontros Empresariais

de metas, mas sim a criação de um espaço ímpar para que os empresários abordem suas práticas de gestão.

Por fim, o intervalo entre os Encontros deve ser de 2 a 3 semanas, não devendo extrapolar esse período sob o risco de se perder a conexão dos participantes com o programa e com os temas em questão, o que esfria a rede de relacionamentos em construção.

Duração de cada Encontro Empresarial

Este é outro fator que deve ser objeto de cuidado pela organização. O tempo previsto para a realização de um Encontro deve ser de no mínimo 1 hora e 30 minutos e, no máximo, de 2 horas e 30 minutos, considerando inclusive o momento do café, lanche, almoço, etc.

Essa duração considera o tempo de que as pessoas podem dispor para um trabalho desse gênero e o potencial de atenção que terão nos eventos. Adiante, trataremos dos aspectos do ambiente e do local físico, que complementam este tópico.

A interatividade, o intervalo entre eventos, o tempo de duração e o ambiente são os elementos-chave para o sucesso dos Encontros Empresariais.

REGISTRO DOS CONTEÚDOS

Os temas debatidos, as principais experiências, as conclusões e as idéias geradas deverão ser registradas para entrega imediata aos participantes. Essa é mais uma característica que diferencia os Encontros Empresariais, qualificando-os pela preocupação com a geração de conteúdos a partir dos eventos.

Assim, cada Encontro deverá ter um relator, cujo perfil e papel estão detalhados na Parte III deste documento. Ele será responsável por elaborar uma síntese dos assuntos e das conclusões, a fim de permitir que todos os envolvidos possam resgatar o registro *a posteriori* e encaminhar novos procedimentos, estratégias de negócios e modelos de gestão em seus empreendimentos.

O relator deve elaborar um resumo qualitativo dos assuntos e não apenas registrar falas e debates. Não se trata de uma ata de reunião, mas do registro de conteúdos de forma sintética, que possa ser aproveitado pelos participantes. Nos anexos do presente documento, encontra-se um modelo de relatório de Encontro Empresarial.

Aspectos Organizacionais e Logísticos dos Encontros Empresariais



Parte

3

COMO ORGANIZAR ENCONTROS EMPRESARIAIS

Nesta parte estão detalhadas as etapas para a organização e a realização dos Ciclos de Encontros Empresariais, bem como as pessoas envolvidas e suas respectivas funções na realização dos eventos.

Os Encontros Empresariais deverão ser organizados de acordo com as técnicas adequadas aos objetivos propostos e para o melhor aproveitamento de todos. Sua implementação envolve planejamento adequado do programa como um todo e de cada encontro, com escolha cuidadosa dos profissionais envolvidos, realizando levantamento de temas vinculados à realidade dos empresários e considerando a opinião deles.

O local e os materiais devem receber a atenção devida, respeitando o perfil do público-alvo. Ao final e após os Encontros, serão realizadas avaliações para verificar o que pode ser melhorado e quais as contribuições que os encontros vêm proporcionando aos participantes.

Passo 1: Identificação dos Temas

As demandas para os Encontros Empresariais são oriundas das necessidades dos clientes, identificadas por cruzamento de informações já existentes, assim como por meio de entrevistas às MPEs participantes de projetos coletivos, reuniões com os empresários, atendimentos individuais, etc.

Uma vez identificada a demanda, o coordenador colherá informações sobre temas relevantes e conversará com especialistas que eventualmente poderão tratar do assunto durante o Encontro. É importante validar os temas com os empresários, certificando-se de que são questões essenciais para a gestão dos negócios.

É necessário criar um título que dê a exata noção do que será tratado em cada Encontro Empresarial e que desperte a curiosidade e interesse dos participantes, esclarecendo os benefícios desse tipo de evento.

A elaboração do título constitui-se em estratégia de *marketing* que deverá estar integrada ao plano de comunicação a ser desenvolvido para todo o Ciclo de Encontros Empresariais, aí incluindo as peças de divulgação (convites, cartazes, *folder*, informativo eletrônico, contatos por telefone, etc.). Os canais e as estratégias a serem utilizados poderão ser os mesmos que a área de eventos do SEBRAE/UF disponibiliza para as demais ações. O cuidado sugerido, no entanto, é de que o empresário seja estimulado a participar de um evento em que os temas serão abordados mediante a experiência de outros empresários.

Passo 2: Mobilização do Público-Alvo

Para mobilizar e atrair o público-alvo, é fundamental ter a definição do tema ou uma cesta de prováveis temas a serem debatidos.

Os participantes dos Encontros Empresariais podem ser empresários de grupos da mesma cadeia produtiva, do mesmo setor ou de grupos heterogêneos, de setores diferentes. No caso de os participantes serem do mesmo setor econômico, deve-se ter o cuidado de não gerar nos encontros um espírito de concorrência, mas enfatizar os aspectos positivos quanto a trocas e complementaridades que poderão surgir.

A programação deve ser enviada com antecedência, por meio de mala-direta ou *e-mail*, de modo que o empresário perceba que o convite foi direcionado pessoalmente.

Deve-se fazer a confirmação dos convidados 48 horas antes do evento, por telefone ou por *e-mail*, para assegurar a presença e intensificar os convites, caso ainda não haja um número significativo de confirmações.

Além da equipe de eventos, a equipe de *marketing* e comunicação deve ser envolvida para acompanhar os Encontros e a posterior divulgação dos resultados. Entrevistas com os palestrantes convidados e mesmo com os empresários podem se tornar boas estratégias para a divulgação dos Ciclos de Encontros, trazendo um número maior de participantes ao evento seguinte.

A entrada de novos empresários no Ciclo já iniciado, entretanto, deve ser feita no máximo no segundo Encontro. Se o empresário entrar no terceiro (ou após), a tendência é que não tenha o mesmo aproveitamento que os demais: não compreenderá o contexto do programa e poderá avaliá-lo de forma negativa, além de não estabelecer vínculos com os demais participantes.

Dicas para mobilização do público

Fazer visitas a empresários formadores de opinião, esclarecendo os objetivos dos Encontros, a ênfase pretendida, os temas a serem debatidos e como serão desenvolvidos. É importante que o participante seja bem-informado que não se trata de um curso e sim de um Encontro em que experiências de referência serão compartilhadas, promovendo um crescimento de todos os participantes.

Passo 3: Escolha do Moderador

O moderador deve ser o mesmo a acompanhar o grupo em todos os Encontros, de maneira a criar vínculos com os participantes, e fazer intervenções de acordo com o momento do grupo.

À medida que os encontros avançam, o próprio moderador terá mais condições de entender o setor e o grupo, habilitando-se a intervenções e contribuições precisas e qualificadas.

O moderador não é meramente um apresentador ou um “passador de palavra”. É dele o papel de instigar o debate, alimentar a platéia com perguntas e provocações e estar atento para as oportunidades que as falas proporcionarão. Ele deverá estar preparado previamente para conduzir cada Encontro de acordo com o tema em pauta.

A escolha do moderador deverá observar os papéis e os perfis indicados no item: Moderador e subitem: Perfil do Moderador.

Passo 4: Escolha dos Convidados

O coordenador identifica os convidados que possam tratar sobre o tema do encontro. O coordenador deve conhecer direta ou indiretamente a atuação do convidado e observar o perfil exigido, indicado neste documento.

Caso o coordenador não conheça o convidado, sugere-se o seguinte passo a passo para escolher e avaliar o palestrante (por Suzana Barelli – Folha de S.Paulo – adaptado para fins exclusivamente didáticos):

- verificar, no primeiro contato, o interesse do convidado com o seu *briefing*. Muitos têm modelos prontos que podem não se adequar às necessidades que o Encontro Empresarial precisa;
- enviar por escrito as competências que os participantes precisam desenvolver durante a participação no encontro e conferir se o convidado ou facilitador utilizará estratégias e conteúdos que realmente oportunizam os participantes a desenvolverem as competências descritas;
- assistir, antes de acertar a participação, a uma palestra ou solicitar avaliação de alguém que tenha visto o convidado atuando e que conheça bem os critérios de uma apresentação de qualidade;
- deve-se ter cuidado com convidados que topam qualquer tema. É impossível ser *expert* em todos os assuntos;
- perguntar ao profissional a rotina que ele usa para se manter atualizado. Quem não pesquisa não tem novidades para apresentar.

Ao certificar-se de que o convidado é a pessoa ideal para aquele Encontro, o

coordenador, ou a equipe de eventos, deve estar atento para outros detalhes:

- locomoção do convidado;
- confirmação de data, horário e local da apresentação;
- infra-estrutura necessária ao convidado e ao local;
- orientações necessárias ao convidado, como tempo disponível para apresentação do tema e do debate, solicitando que seja breve em caso de perguntas;
- informações sobre o Encontro e os participantes que possam ser úteis ao palestrante.

Passo 5: Divulgação do Evento

O evento deve ser amplamente divulgado. Podem ser utilizados cartazes e *banners* que ficarão expostos nos escritórios do SEBRAE e nas entidades parceiras.

Outra forma de atrair a participação das pessoas é sortear coleções das “Histórias de Sucesso”, vagas em cursos e divulgar o evento em outras atividades do SEBRAE.

Para lembrar os participantes dos próximos encontros, sugere-se o uso de malas diretas e *folders* eletrônicos.

Também, no pós-evento, é importante lembrar que a equipe de comunicação do SEBRAE/UF poderá gerar um *release* dos temas debatidos, enfocando uma entrevista com o convidado (quando for o caso) ou com algum empresário participante.

Passo 6: Realização do Evento

- Quanto à organização do local, materiais e equipamentos

O ambiente dos encontros deve ser preparado de acordo com o perfil do público-alvo e a modalidade escolhida para o Encontro (café da manhã, almoço, *happy hour*, etc.).

Sugere-se a decoração do local com *banners* e fotos do tema do Encontro. Por exemplo, se for um encontro de empresários da indústria têxtil, colocar fotos da cadeia produtiva deste setor. O importante é criar o clima para que o evento se desenvolva de forma produtiva.

Os equipamentos necessários para a realização do Encontro devem estar devidamente dispostos e testados. A sugestão de lista com equipamentos necessários é:

- microfones sem fio para o moderador, o convidado e para os empresários que fizerem perguntas ou se manifestarem para depoimentos, sob os cuidados da equipe de apoio (quando o número de participantes for pequeno não há necessidade de microfones, desde que a acústica do local seja boa);
- aparelhagem de som adequada para os microfones;
- computador com os programas necessários;
- projetor multimídia;
- telão;
- mesas e cadeiras;
- computador de apoio para registro do conteúdo pelo relator;
- impressora.

Na recepção, colocar a lista com os nomes dos participantes, deixando espaço para outras pessoas que comparecerem espontaneamente. É comum o empresário levar algum sócio ou gerente da empresa.

Dispor, corretamente, o material de apoio no local dos Encontros Empresariais, constituído por:

- roteiro do moderador, que propõe a argumentação básica necessária para a realização dos encontros;
- caderneta e pasta específicas dos Encontros Empresariais e caneta do Programa SEBRAE para Empresas Avançadas, que deverão acompanhar o empresário em todos os encontros;

- folhas A4 timbradas com o nome da solução “Encontros Empresariais”, para serem utilizadas na impressão do relatório elaborado pelo relator, bem como para a impressão da ficha de avaliação.

Esse material tem a finalidade de reunir as principais questões abordadas, permitir anotações e ser objeto de consulta posterior. Não se esqueça de que a ênfase dos Encontros Empresariais é o conteúdo e a rede de relacionamentos.

Caso o evento envolva alimentação (café da manhã, almoço, *happy hour* ou similar), servir os participantes desde a sua chegada. Uma sugestão é organizar os alimentos e as bebidas em ilhas, para que os convidados se sirvam e se sentem em mesas redondas no local onde ocorrerá a atividade programada.

Antes do início do Encontro, o ambiente deve ser adequadamente limpo, sendo retirados copos, pratos, guardanapos usados e outros.

- Quanto à recepção aos participantes

Organizar alguma atividade (vitalizador ou dinâmica de grupo) que permita que os participantes iniciem o processo de troca de experiências desde a chegada ao local. Caso se opte por realizar alguma atividade de integração, esta deverá ser breve para não tomar o tempo dedicado ao debate.

O horário de realização deve ser pontual, adequado à cultura local e às características do público-alvo. A observação dos horários de início e término dos eventos deverá ser incorporada como hábito a ser seguido à risca, tornando-se um marco dos encontros.

- Quanto ao registro dos conteúdos

O item Registro dos Conteúdos, localizado na parte II deste documento, orienta o registro dos conteúdos debatidos no Encontro Empresarial. Esse registro deve ser feito durante o Encontro, para permitir que, ao final, os participantes possam levar o relatório dos debates e os encaminhamentos feitos.

O coordenador deve providenciar computador e impressora, que serão utilizados para elaboração e impressão do relatório. Este deverá ser entregue aos participantes, após o encerramento do Encontro. O relatório deverá ser impresso em papel A4 timbrado com a identificação da solução Encontros Empresariais.

Essa prontidão, além de demonstrar o nível da organização do evento, fará com que os participantes mantenham o clima do Encontro por meio da leitura e do aprofundamento dos temas debatidos além de poder compartilhar o conteúdo no retorno às empresas.

Passo 7: Pós-Evento

O Encontro Empresarial não termina quando se finaliza o Encontro. Fazer contatos depois de um ou dois dias com alguns participantes para ouvir suas percepções, é uma boa maneira de estabelecer melhorias para os próximos.

Além disso, a comunicação na página da *Internet* do SEBRAE/UF e de entidades parceiras, bem como a divulgação em jornais locais dissemina o encontro, inclusive como publicação das ações institucionais.

ATORES ENVOLVIDOS E RESPECTIVAS ATIVIDADES

Coordenador

O coordenador é responsável pela organização dos Encontros Empresariais. Deve ter postura dinâmica para atrair os participantes, ou seja, saber articular e mobilizar o público-alvo e os possíveis parceiros.

É dele a função de desencadear as atividades necessárias, a seguir, para a realização de todas as etapas dos Encontros Empresariais:

- assegurar a existência (e disponibilidade) da infra-estrutura operacional;
- centralizar a comunicação entre os demais atores do processo e as áreas do SEBRAE ou os parceiros envolvidos;
- indicar e fazer cumprir os prazos;
- promover a integração da equipe envolvida no planejamento e na execução dos Encontros;
- acompanhar todas as ações de divulgação de matérias sobre os Encontros Empresariais, por meio da assessoria de imprensa, unidade de *marketing* e comunicação ou área similar;
- articular a presença dos empresários;
- definir temas em conjunto com o público;
- mobilizar empresários formadores de opinião, que podem ser âncoras dos encontros, para que contribuam na mobilização do público-alvo, visto que conhecem os bastidores do setor e o tipo de interesses e necessidades dos empresários. A abordagem individual (corpo-a-corpo) do público selecionado, acompanhada do material de divulgação, mostra-se eficaz para gerar o interesse em participar do evento;
- buscar parcerias com outras instituições para financiar a realização dos eventos;
- Enviar antecipadamente um *briefing* ao convidado, orientando sobre o objetivo do encontro, o tema a abordar, o perfil do público e o processo de desenvolvimento da sua participação.

O coordenador deverá solicitar, ainda, os recursos de que o convidado necessitará, bem como cuidar das providências de deslocamento e hospedagem, quando for o caso.

É necessário uma constante estratégia de articulação e avaliação por parte do coordenador, de modo a perceber os níveis de satisfação e os novos interesses dos empresários, com vistas a garantir que os participantes tenham o máximo de benefícios a partir dos Encontros.

Perfil do Coordenador

- Ser articulador/mobilizador.
- Ter boa reputação e credibilidade junto ao público-alvo.
- Ter facilidade para trabalhar em equipe.
- Ser organizado.
- Cumprir acordos e prazos.
- Ser valorizador da presença dos empresários e não potencializador de fatos ou imprevistos desagradáveis.

Moderador

O moderador é o responsável pela condução dos grupos em uma discussão que tem por objetivo revelar experiências, sentimentos, percepções e preferências a cerca de um tema previamente selecionado.

O moderador orienta o debate de um tema, interferindo apenas para desfazer mal-entendidos e manter o rumo do debate, que deve prosseguir até que o grupo chegue a uma solução para os problemas discutidos ou a um encaminhamento concreto.

É fundamental que o moderador se coloque na postura de ouvir, de negociar, de equilibrar e de ajustar os temas e as participações, pois as discussões podem ser desviadas ou dominadas por um ou mais participantes.

No início do Encontro, o moderador fala do propósito e do formato da reunião para que os participantes saibam o que esperar das discussões e fiquem à vontade. Inclusive informa o tempo de duração de cada Encontro. Esclarece que o debate é informal e que se espera a participação de todos,

com o máximo de espontaneidade possível. No centro do debate, devem estar a experiência e as práticas de cada empresário.

O moderador pode, no desenvolvimento do encontro, registrar, em *flip chart* ou quadro, pontos e questões de destaque do debate, e, ainda, resumir as opiniões dos participantes. O registro visual serve de apoio ao debate e fixa a atenção de todos. Esses registros devem ser inseridos no relatório a ser entregue posteriormente aos empresários.

O papel do moderador é essencial para mediar o processo de troca de experiências, devendo para isso:

- estimular a participação das pessoas;
- manter uma posição neutra/imparcial (o que deve aparecer é o trabalho dele e não a pessoa propriamente);
- ajudar nas decisões comuns;
- validar os encaminhamentos e sugerir alternativas;
- provocar situações, mas nunca se tornar a figura central do processo (os empresários participantes devem sentir-se como OS ATORES PRINCIPAIS);
- ter algumas perguntas estruturadas para que sejam feitas caso não haja manifestação por parte dos empresários, no caso de exposições ou debates (as perguntas devem ser construídas previamente ou durante a apresentação inicial do convidado);
- coordenar a relação entre palestrantes, convidados e empresários participantes, no caso de haver palestras, debates, mesas redondas;
- garantir que o convidado não ultrapasse o limite de tempo estabelecido, para que haja tempo para o debate;
- preparar algumas questões instigadoras para serem apresentadas aos empresários e aquecer o debate, quando as perguntas dos participantes começarem a ficar escassas;
- propiciar a interação, incentivar os empresários a colocarem vivências, erros e acertos, fazerem perguntas e exporem dúvidas;

- calcular o tempo de exposição para que não ultrapasse 20% do tempo total do Encontro, pois o fundamental é que os empresários participantes se manifestem, sejam ouvidos e que juntos possam construir algo de interesse deles;
- ter sensibilidade, simpatia e firmeza para orientar os participantes a manter suas falas dentro do foco do encontro.

O moderador é responsável para que os objetivos do encontro sejam alcançados, uma vez que facilitará todo o processo.

Perfil do Moderador

- Dominar técnicas de condução de grupo.
- Ser discreto, mas presente e firme.
- Ser objetivo e ter capacidade de síntese.
- Ter domínio da linguagem oral e escrita.
- Ter capacidade de falar em público/ fluência verbal.
- Responder dúvidas de forma pertinente, clara e objetiva.
- Ter capacidade de liderança/domínio de turma.
- Ter domínio em utilização de recursos instrucionais informatizados.
- Ter memória auditiva e visual.
- Manter equilíbrio emocional diante de situações diversas.
- Estabelecer uma relação amistosa, cooperativa e incentivadora com os participantes.
- Aprender com as vivências e experiências dos participantes, incorporando essas lições à atuação como moderador e melhorando os próximos encontros.
- Conhecer o ramo de atividades dos empresários participantes do encontro empresarial.
- Conhecer a realidade local e cultural dos empresários.
- Ser diplomático.

Relator

O relator é o responsável por registrar as informações e os debates do encontro, para assegurar que os participantes tenham condições de rever, posteriormente, os conteúdos tratados.

Trata-se de uma função importante, que assegura o registro e dá consistência aos Encontros Empresariais, uma vez que a ênfase é colocada sobre as experiências e práticas dos participantes e estes nem sempre conseguem registrar todos os assuntos.

O papel central do relator é registrar, por escrito, os principais acontecimentos vivenciados, as reflexões e as conclusões tiradas, detalhando-as para análise posterior e implementação prática pelos empresários participantes.

O relator deve ter o cuidado de não apenas registrar falas e debates, mas elaborar um resumo qualitativo dos assuntos. Não se trata de uma ata de reunião ou de reportar fatos, mas do registro de conteúdos, de forma sintética, que possam ser aproveitados pelos participantes.

Perfil do Relator

- Ter domínio da linguagem oral e escrita.
- Ter facilidade de escrita.
- Ser discreto.
- Ter boa memória auditiva e visual.
- Ter capacidade de síntese.
- Ter capacidade de elaboração de relatórios.
- Preparar-se previamente com informações sobre o setor representado pelos empresários.
- Estabelecer uma relação amistosa e cooperativa com todos os participantes.

Convidado

O convidado é um especialista que abordará um determinado tema de interesse dos participantes e que será o assunto principal do Encontro Empresarial. A apresentação inicial do tema pelo convidado não deverá exceder 20 minutos.

Para cada Encontro poderá ser convidado um especialista – empresário ou consultor, profundo conhecedor do tema escolhido. É salutar, entretanto, promover encontros sem a presença de um convidado, para debater as experiências dos participantes somente com a mediação do moderador. O coordenador deve ter o cuidado de não estruturar um Ciclo de Encontros Empresariais que se assemelhe a um ciclo de palestras, cujas características foram abordadas anteriormente.

É desejável que o convidado atenda às seguintes características:

- ser preferencialmente um empresário;
- compreender que o resultado ou o propósito do encontro depende em grande medida de sua atuação;
- usar linguagem adequada à escolaridade e às características dos empresários participantes;
- explicar a idéia principal, desdobrando-a mediante uma seqüência de reflexões que permitam a compreensão e a interação dos empresários, destacando aspectos importantes que poderão ser sintetizados em *slides*;
- organizar os aspectos considerados essenciais, de forma contínua e seqüencial, de maneira a facilitar a compreensão da mensagem pelos empresários;
- ressaltar os benefícios e os resultados que o empresário poderá obter com a informação disponibilizada, a partir de sua própria experiência;
- estar consciente de que, para tornar o tema mais compreensível, devem ser apresentados exemplos práticos;
- deixar claro que a interação dos empresários é fundamental e que eles são os atores principais;

- desenvolver ou sugerir uma estratégia que favoreça a aplicação prática das informações obtidas e as consequências e as vantagens para o negócio.

É uma tendência natural que os participantes elejam o convidado como foco das atenções, dirigindo-lhe perguntas e opiniões, no entanto, como manifestado largamente neste documento, o objetivo dos Encontros Empresariais é fazer do empresário o centro das atenções, colocando sobre a sua experiência o marco do aprendizado e dos debates.

O moderador deve, portanto, tomar cuidado para que o convidado não se torne o foco das atenções, criando condições necessárias para que os empresários participantes também manifestem suas experiências e práticas sobre o tema abordado no encontro.

O objetivo do Encontro Empresarial é atingido quando os empresários, estimulados inicialmente pela fala do convidado, passam a falar de suas próprias condutas empresariais e opinam sobre as práticas, idéias e opiniões manifestadas por outros participantes durante o Encontro.

Perfil do Convidado

- Ter domínio e fundamentação lógica do tema do Encontro, contribuindo para que os empresários entendam as idéias levantadas.
- Ter prática sobre o tema em questão.
- Ser objetivo e ter capacidade de síntese.
- Ter capacidade de falar em público/fluência verbal.
- Saber ouvir, sem interromper o outro.
- Ter domínio da linguagem oral.
- Usar linguagem adequada ao público-alvo.
- Responder dúvidas de forma pertinente, clara e objetiva.
- Manter equilíbrio emocional diante de situações diversas.
- Estabelecer uma relação amistosa, cooperativa e incentivadora com os participantes.

Equipe de Apoio Logístico

Os Encontros Empresariais deverão contar com a equipe de eventos do SEBRAE local, que apoiará nas providências de infra-estrutura e logística do evento, conforme a praxe do sistema SEBRAE. A equipe de eventos deverá ser acionada pelo coordenador, com brevidade, de modo a tomar as providências cabíveis.

Equipe de Comunicação

O envolvimento da equipe de comunicação da unidade estadual é fundamental para produzir um *release* e fazer a divulgação dos resultados dos Encontros. É desejável a elaboração de uma notícia anterior ao encontro, a cobertura durante a realização e a divulgação posterior.

O convite aos empresários por meio de *folder* eletrônico deve ser articulado pelo coordenador junto à equipe de comunicação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento desta metodologia buscou enfatizar diferenças entre os Encontros Empresariais e outras soluções em uso no Sistema SEBRAE, como palestras, cursos, consultorias etc.

O público dos Encontros possui um grau de exigência superior em relação à qualidade e à densidade dos debates, representando, por isso, uma responsabilidade ainda maior do SEBRAE quanto à oferta deste serviço, ao mesmo tempo em que se trata de uma oportunidade de conquista de novos espaços.

Entendemos que essa solução suprirá as necessidades do público-alvo, juntamente com as demais soluções propostas no Programa SEBRAE para Empresas Avançadas. Cabe, assim, aos SEBRAE/UF a implementação, respeitando esta metodologia.

Alguns papéis são fundamentais para a realização de Encontros Empresariais, a citar o do coordenador, do moderador e do relator. A escolha dos temas, que precisa estar em sintonia com o público a ser beneficiado, a atuação do moderador na condução dos Encontros, o conteúdo registrado pelo relator são importantes elementos para que estes eventos alcancem os objetivos pretendidos.

Vale lembrar, por fim, as características centrais dos Encontros Empresariais: a interação e a troca de experiências entre os participantes e o estabelecimento de rede de relacionamentos. Trata-se de uma solução cuja essência é colocar o empresário no centro do debate, fazendo com que suas vivências abram um leque de possíveis soluções e novas ideias, dentro dos temas debatidos em cada encontro.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BECKSTRÖM, Rod; BRAFMAN, Ori. *Quem está no comando*. Revista HSM Management, n. 67, março-abril 2008.

BELLO, José Luiz de Paiva. *A teoria básica de Jean Piaget*. (<http://www.pedagogiaemfoco.pro.br/per09a.htm>, acessado em abril de 2008)

BELLONI, Maria Luiza. *Educação a Distância*. 2 ed. Campinas, SP: Autores Associados, 2001.

BERLO, David K. *O processo da comunicação: introdução à teoria e à prática*. São Paulo: Martins Fontes, 1991.

BOOG, Gustavo G. (coord). *Manual de Treinamento e Desenvolvimento*. 3 ed. – ABTD. São Paulo: Makron Books, 1999.

CAMPOS, Luiz Cláudio; WYSE, Nely; ARAÚJO, Maria Luiza da Silva. *Eventos: Oportunidade de novos negócios*. Rio de Janeiro, RJ: Senac Nacional, 2000.

CESARIO, Denise citando o vídeo Conceito de Rede de Francisco Whitaker Ferreira. (http://www.fundacaoabrinq.org.br/_Abrinq/documents/pnc/conceito_rede.pdf. acessado em abril de 2008).

DOLABELA, Fernando. *A oficina do empreendedor*. São Paulo: Cultura, 1999.

DRUCKER, Peter. *Inovação e espírito empreendedor: entrepreneurship. Prática e princípios*. 6 ed. São Paulo: Pioneira, 2000.

FILLION, Louis Jacques. *Empreendedorismo: empreendedores e proprietários – gerentes de pequenos negócios*. São Paulo, Revista de Administração – FEA/USP, v. 34, n. 2, 1999.

FREIRE, P. *Pedagogia do oprimido*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, Freire, 2002.

FREIRE, P. *Política e educação*. São Paulo: Cortez, 1997.

GADOTTI, M. *Boniteza de um sonho: ensinar-e-aprender com sentido*. Versão on-line. Acesso em: 12 out. 2005.

- *A Educação contra a Educação*. 3 ed. São Paulo: Paz e Terra, 1979.
- INOJOSA, Rose Marie. *Redes de compromisso social*. In: Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro: FGV, 33 (5), set/outubro 1999: 115-141.
- JUNQUEIRA, Alda (org.). *Educação continuada: reflexões, alternativas*. Campinas: Papirus, 2000.
- LEVY, Pierre. *A inteligência coletiva*. São Paulo: Loyola, 1998.
- MAIA, Marilene; Barbiani, Rosangela. *A formação continuada em Serviço Social: uma experiência em construção*. *Revista Virtual Textos & Contextos*, n. 2, dez. 2003.
- MORENO, M. M. *Formação Profissional (aprendizagem)*. In: BOOG, Gustavo G. Manual de treinamento e desenvolvimento. São Paulo : McGraw-Hill do Brasil, 1980.
- OLIVEIRA, Colandi Carvalho de. *Psicologia da Ensino – Psicologia dos processos mentais na relação professor/aluno*. Brasília: Kelps, 1998.
- PAGNONCELLI, Dernizo; VASCONCELOS FILHO, Paulo de. *Construindo estratégias para vencer*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- PERRENOUD, Philippe. *10 novas competências para ensinar*. Porto Alegre: Artmed. 2000.
- PORTO, Yeda da Silva. *Formação continuada: a prática pedagógica recorrente*. In: MARIN.
- SEBRAE. *Referenciais educacionais do SEBRAE: versão 2006*. Brasília: SEBRAE, 2006.
- SILVA, Carlos Antônio (coord.). *O que são redes (texto)*. (http://www.rits.org.br/redes_teste/rd_oqredes.cfm acessado em abril de 2008).
- VALENTE, Carlos; MATTAR, João. *SECOND LIFE E WEB 2.0 na EDUCAÇÃO – O potencial revolucionário das novas tecnologias*. São Paulo: Novatec, 2007.
- VYGOTSKY, Lev S. *A formação social da mente: o desenvolvimento dos processos psicológicos superiores*. 6 ed. Petrópolis: Martins Fontes, 1998.

Referências Bibliográficas

Sites Pesquisados:

(Glossário de comunicações <http://www.icp.pt/txt/template27.jsp?categoryId=30484&strWord=C>)

Revista Colabor@ (http://www.ricesu.com.br/colabora/n4/artigos/n_4/id06g.htm)

<http://www1.folha.uol.com.br/folha/sinapse/ult1063u905.shtml>

<http://www.sbdg.org.br>

<http://www.fae.ufmg.br/escplural/grupofocal.htm>

ANEXO 1

Ficha de Avaliação do Encontro Empresarial

Data:

Local:

Tema do Encontro:

Prezado participante, assim como sua presença é muito importante para a realização deste evento, sua opinião é essencial ao aperfeiçoamento futuro. Por isso contamos com sua colaboração no preenchimento desta avaliação.

Assinale a opção que mais se aproxima de sua opinião.

1. Quanto ao tema

- Superou às minhas expectativas
- Atendeu às minhas expectativas
- Atendeu parcialmente às minhas expectativas
- Não atendeu às minhas expectativas

2. O conteúdo debatido é aplicável na sua empresa?

- sim em parte não

3. Quanto ao desempenho do convidado (quando houver)

A forma de apresentação do tema contribuiu para o entendimento do conteúdo?

() sim () em parte () não

4. Quanto ao desempenho do moderador

A condução facilitou a interação entre os participantes?

() sim () em parte () não

5. Quanto ao formato do evento

Estimulou a interação entre os participantes?

() sim () em parte () não

6. De maneira geral, em sua opinião o encontro foi

() ótimo () bom () razoável () ruim

Escreva neste espaço suas críticas e sugestões.

Agradecemos sua participação!

ANEXO 2

Modelo de relatório a ser elaborado pelo relator

Ciclo de Encontros Empresariais do Segmento da Beleza

Data: 22/09/2008

Horário: 9h às 11h

Local: SEBRAE/DF

Tema: Legislação e Questões Trabalhistas

Coordenadores: Alessandra Cunha – SEBRAE Nacional e Ricardo Gomes – SEBRAE/DF

Moderador: Paulo Porsch – Consultor pelo SEBRAE Nacional

Convidado: Gilberto Eifler Morais

Participantes: 15 empresários (as) do setor da beleza do DF

RELATÓRIO DO 3º ENCONTRO EMPRESARIAL

Contratação de Profissionais

O convidado palestrante do 3º encontro empresarial, o advogado trabalhista Gilberto Eifler Moraes, que orienta os empresários filiados ao Sindicato dos Salões, Cabeleireiros e Clínicas de Estética e Podologia do DF (Sincaab/DF), informou que os proprietários de salões de beleza enfrentam problemas na justiça por não diferenciarem claramente algumas relações trabalhistas existentes: funcionários com carteira assinada e profissionais autônomos que utilizam contrato de locação.

Gilberto explicou que o funcionário com carteira assinada possui vínculos trabalhistas regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Já no caso do contrato de locação de cadeira ou de espaço, o autônomo entra só com o trabalho e repassa o percentual dos serviços executados para o proprietário do salão. A relação com o trabalhador autônomo não pode caracterizar subordinação e cumprimento de horário, por exemplo, diferente dos deveres do trabalhador de carteira assinada. Segundo ele, as duas relações são bem diferentes e, seja qual for a praticada, o empresário tem que expor claramente ao empregado seus direitos e deveres, para evitar possíveis ações trabalhistas.

Cuidados para Evitar Ações Trabalhistas

O advogado ressaltou que os empresários têm que se assegurar tomando alguns cuidados para que possam se defender no caso de ações trabalhistas. Ele disse que, atualmente, na justiça do trabalho, a maioria dos juízes aceita tanto contratos formais como verbais e o que importa é a prova fática. Entre as dicas para se precaver estão: testemunhos de outros empregados

e agenda com anotações de atendimento e de faltas do trabalhador. Uma participante do encontro contou que uma de suas colaboradoras a colocou na justiça dizendo que a empresa exigia o uso de uniforme. A empresária tinha informações numa ata de reunião que atestava que o uso do uniforme havia sido demandado pelos empregados e conseguiu ganhar a causa.

Como a maior parte das ações movidas é por profissionais autônomos, Gilberto falou sobre a importância de se trabalhar corretamente com estes profissionais, para evitar problemas com a justiça, e ressaltou a importância de se manter o contrato para evitar autuações. Também atentou os empresários para o fato de não veicular locação de espaço a benesses como vale transporte ou alimentação, porque descaracteriza o contrato. Segundo informou, na justiça, na dúvida sempre vai pender a decisão do juiz para o sindicato laboral e para o empregado.

O advogado lembrou que uma condenação chega a “quebrar” um empreendimento. Quando as regras não são claras e o juiz entende que o profissional autônomo tem vínculo empregatício, o prejuízo pode levar o empresário a fechar as portas do salão. Um dos participantes expressou que o medo de contratar é um problema tão grande que impede o salão de crescer.

Problemas Trabalhistas

Um problema que Gilberto identifica são contadores que não têm conhecimento da legislação e acabam orientando mal os empresários. Segundo ele, as denúncias do sindicato laboral e as autuações da Delegacia Regional do Trabalho (DRT) também são problemas. A sugestão dada é a união dos empresários para fazerem um trabalho político junto ao sindicato laboral e à DRT.

A presidente do Sincaab-DF, Elaine Furtado, estava presente no encontro e concordou com Gilberto que é preciso se aproximar do governo para levar as necessidades do segmento à Delegacia do Trabalho e ao sindicato laboral. Porém, o grupo chegou ao consenso que antes é preciso realizar reuniões, inclusive com a presença de um advogado, para decidir os principais pontos a serem tratados.

Um dos empresários disse que informação também é um problema inerente aos colaboradores dos salões. Ele disse que o nível cultural dos colaboradores é determinante para que as relações estabelecidas sejam claras e, baseado nesta crença, resolveu não contratar funcionários para sua empresa que só tenham o Ensino Fundamental, segundo ele, pela dificuldade para entender questões simples como normas de saúde e trabalhistas.

A falta de informações claras foi apontada como uma falha na administração dos negócios. O grupo contou que existem empresários que acreditam que manter os funcionários sem informação é uma forma de evitar que eles coloquem o salão na justiça. Dessa forma, alguns proprietários de salões fazem o contrato de locação em apenas uma via, para evitar que os profissionais conheçam os termos do acordo, com a falsa ilusão de que a ignorância o poupará de uma futura ação trabalhista. Outro problema levantado pelo grupo é a falta de compromisso dos colaboradores com o salão e com os clientes. O advogado informou aos presentes que mesmo os profissionais autônomos podem ser cobrados para que cumpram as marcações com o cliente, já que as faltas comprometem a credibilidade do salão. Para isso, é necessária uma boa relação de comunicação. Caso o diálogo não resolva, o empresário pode se resguardar pedindo para o profissional assinar uma carta atestando o descumprimento do acordo.

A Força do Segmento por meio do Sindicato Patronal

A presidente do sindicato defendeu que este tipo de articulação só será possível com o fortalecimento do sindicato patronal que o representa, para que “o setor tenha voz ativa para ser visto, ouvido e lembrado”, disse. O grupo concordou que apenas o sindicato poderá fazer as articulações necessárias para que os salões tenham menos problemas com ações trabalhistas.

Elaine disse que é prioridade do Sincaab resolver as questões trabalhistas, porque é o que mais afeta o empresário, mas que precisa do apoio dos empresários para isso. Falou que o sindicato não tem recursos financeiros, a contribuição é de apenas R\$ 50,00 e muitos não pagam. Ela reclamou

também que, mesmo os sindicatos sendo a base do Sistema S, não existem trabalhos de fortalecimento dos sindicatos e que faltam ações da Fecomércio nesse sentido. Ela encara como sendo problema do segmento, muita gente querendo resultado, mas não querendo fazer nada para alcançá-lo. Os presentes sugeriram estratégias de fortalecimento do sindicato, tais como: implantação de plano de saúde e realização de palestras de interesse do grupo como, por exemplo, a de legislação trabalhista, oferecida pelo sindicato, para atrair novos sindicalizados.

Elaine informou que o sindicato está tentando que seja criado pelo governo do Distrito Federal, a exemplo de outros estados, um enquadramento para inscrever os profissionais autônomos, com registro na carteira de trabalho, e que, neste caso, o profissional precisaria recolher o Imposto Sobre Serviço (ISS). Elaine disse que atualmente a contribuição anual varia entre R\$ 1.300,00 e R\$ 1.400,00 e que não existe um enquadramento específico para diminuir esse valor.

Soluções Apresentadas

Um participante disse que entende que os impasses trabalhistas devem ser resolvidos em partes. Primeiro seria necessário um trabalho educacional com os empresários, explicando os direitos e os deveres das relações trabalhistas nos salões, para que eles tenham informações suficientes para expor a situação aos seus empregados. Segundo ele, os negócios no segmento da beleza crescem de acordo com a demanda de mercado e o profissional vai se virando, sem planejamento, tornando o setor carente de conhecimento gerencial. Em razão disso, o empresário convocou o Sebrae para ajudá-los a confeccionar uma cartilha de procedimentos com as informações de forma clara e pontual. O segundo passo seria o que o grupo já havia concordado: uma articulação do sindicato para fazer um trabalho político junto ao governo, à DRT e ao sindicato laboral.

Um dos empresários disse que acredita que os empresários não podem ter medo de falar aos colaboradores o que eles podem e o que eles não podem.

Que é importante apresentar a CLT para os empregados, conversar com eles sobre seus direitos e deveres, criar uma cultura do diálogo e da informação. Reuniões esporádicas também são importantes.

Uma situação exposta, comum à categoria, é que os assistentes com carteira assinada recebem comissão (a maioria de 10%), que não é declarada na carteira para fins de recolhimento de impostos. A empresária que levantou a questão lembrou que o certo é que esse valor também fosse declarado. Se o empregado levar a situação à DRT, o empresário será prejudicado. Mas a realidade dos salões é que as comissões chegam a 60%, dificultando o empresário de micro e pequena empresa a pagar os direitos em cima das comissões. Um dos participantes acha que para resolver problemas como este é necessário uma troca de informações no setor para que exista um consenso de como administrar essa categoria, tornando alguns procedimentos comuns a todos os salões.

Um empresário contou que reduziu o número de profissionais com carteira assinada e aumentou o de autônomos, porque considerou uma relação mais segura. Para isso procurou modelos de contratos na *Internet*. O palestrante atentou para o fato de que a jurisprudência muda de estado para estado e que o melhor caminho é procurar o sindicato nas dúvidas trabalhistas. Elaine informou que existe um contrato no sindicato, feito pelo Gilberto, e colocou-o à disposição dos empresários, que podem fazer alterações de acordo com suas necessidades.

Ao ser perguntado, o advogado informou que das 45 defesas trabalhistas que realizou, perdeu duas. Perguntaram também sobre o que os trabalhadores autônomos mais alegam nas causas e ele informou ser a coação para assinar o contrato, que os empregadores exigiam o cumprimento de horário e, segundo ele, até alguns absurdos, como, por exemplo, que faziam seis horas extras por dia e que tinham apenas dez minutos de almoço.

Um das presentes perguntou aos empresários quando eles têm dúvidas trabalhistas a quem recorrem. Alguns responderam ao sindicato, outros

a um advogado ou contador de confiança. O advogado disse que ele se colocava à disposição dos sindicalizados para consultas.

Entre as sugestões apresentadas para diminuir os problemas trabalhistas, estão: a cartilha direcionada para o segmento da beleza, explicando as diferenças entre autônomos e empregados regidos pela CLT, e o compartilhamento de informações, via *e-mail*, com dicas de questões trabalhistas para sanar dúvidas recorrentes dos empresários.

Necessidades apontadas e consensadas pelos participantes:

- Fortalecer o sindicato patronal.
- Ter participação pró-ativa.
- Fortalecer-se financeiramente.
- Trabalhar para obter apoio da Fecomércio.
- Colocar mais gente participando do sindicato e mais diretores atuando.
- Conhecer a legislação e as práticas do setor.
- Definir práticas coletivas para o setor.
- Administrar a equipe de profissionais utilizando a comunicação.
- Definir prioridades e iniciar ações (entre elas, estratégia de operação para atrair novos associados).
- Ter articulação política junto a DRT e ao sindicato laboral.

O quarto encontro, que encerrará o Ciclo de Encontros Empresariais do Segmento da Beleza, será realizado no dia 8 de outubro de 2008, às 9 horas, na sede do SEBRAE do Distrito Federal.

