

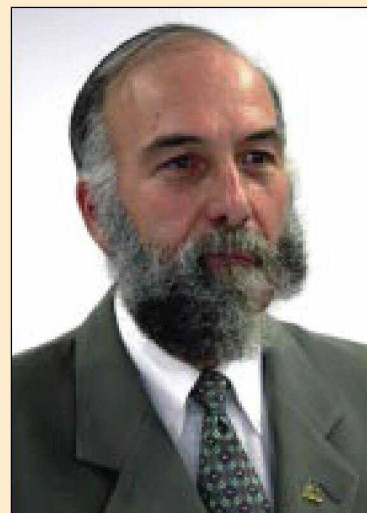
Gerenciando associações de classe

Minha vida acadêmica e profissional sempre esteve ligada a associações, nas quais tenho encontrado muitas oportunidades para novos conhecimentos, novas amizades e fantástico *networking*. A ABTCP certamente foi a mais importante, pois nela ocupei inúmeros cargos, como os de diretor regional, técnico e internacional, presidente, vice-presidente e conselheiro do conselho executivo e, agora, do conselho diretor. Comecei na associação quando ela tinha um ano, e eu, 20. A relação de parceria e de ajuda mútua sempre foi íntima e notável. Pude acompanhar e ajudar seu crescimento, passando pelas primeiras casas onde habitou, ainda com poucos sócios e serviços, por seus primeiros congressos no Hotel Darnúbio, para hoje atingir a posição de destaque que tem no mundo tecnológico. Um exemplo de sucesso; não temos dúvidas sobre isso.

Foi em função desta minha grande experiência com associações de classe e instituições assemelhadas que decidi lhes escrever algo sobre seu funcionamento e sua gestão. Espero deixar a vocês uma idéia de como essas entidades operam e como acredito que possam ser gerenciadas para um continuado sucesso.

O primeiro ponto de diferença de uma associação de classe para uma empresa é o fato de depender do voluntariado de seus associados. Não adianta ter um *staff* com pessoas competen-

tes, pois uma associação tem abrangência por demais grande e diversificada. Pela multiplicidade de temas e assuntos a tratar, desempenha papel fundamental o voluntário – sem o qual as associações correm o risco de funcionarem apenas como escritórios burocráticos a realizar atividades rotineiras. Com certeza, a criatividade é diminuída, assim como a capacidade de agregação de valor aos membros. Uma associação, como o próprio nome diz, constitui-se de sócios, que são, ao mesmo tempo, seus clientes e fornecedores, principalmente de sua inteligência. Ao mesmo tempo em que eles oferecem motivação, qualificação e experiência voluntariamente, recebem da associação tipos de retornos diferentes no papel de clientes. Há, então, uma relação muito distinta de uma empresa que vende serviços e produtos. Por essa razão, não podemos pensar em profissionalização extrema em uma associação, gerenciando-a tão-somente como uma empresa igual a outras quaisquer. Definitivamente, não se trata de empresas comerciais, apesar de podermos gerenciá-las com muito planejamento, excelência, indicadores e metas audaciosas. A enorme diferenciação em emoções, demandas, exigências, competências, regras e outros atributos acabam fazendo de qualquer associação uma complexa entidade, na qual os motores principais são as relações interpessoais e o preenchimento das demandas de seus clientes – no nosso caso, os técnicos do setor.



FABRICA DE FOTOGRAFIA

Por Celso Foelkel,
Vice-presidente da ABTCP e consultor da Grau Celsius/Celsius Degree
www.celso-foelkel.com.br
E-mail: celso@abtcp.org.br

www.celso-foelkel.com.br/artigos6.html

Já que os sócios são fornecedores de inteligência e motivação e, ao mesmo tempo, importantes clientes, por que tantos participam e se envolvem para o bem comum da associação? Sabedores das causas, poderemos melhorar a gestão e incentivar o voluntariado, concordam? Particularmente, vejo que um associado e/ou voluntário em uma associação está em busca de algumas coisas que lhe agreguem valor. Em primeiro lugar, quer conhecer melhor o setor em que trabalha, além de ter mais acesso aos relevantes conhecimentos técnicos de que precisa. Busca, ainda, criar uma rede relacional (seu *networking* de inteligência), como também satisfazer seu ego pela exposição pública que consegue e a consequente valorização profissional necessária à sua carreira. Não podemos nos esquecer da amizade e da camaradagem que coleciona, com um número interminável de pessoas como ele. Se não tiver capacidade de atender a essas demandas com seus serviços/produtos, a associação acabará sendo gradativamente abandonada pelos membros, como ocorre com muitas que estão minguando no mundo. Por essa

razão, a equipe operacional de qualquer associação precisa ter um eficiente mecanismo de monitoramento das demandas e da satisfação dos sócios. Pesquisas de satisfação, auscultação contínua dos sentimentos e das percepções dos associados, acompanhamento do estado-da-arte tecnológico em âmbito mundial para difundir aos membros, encontros de sócios; tudo isso ajuda a montar os programas de trabalho nas associações. Além disso, os associados são muito diversificados, compondo-se de técnicos de diferentes formações e extratos nas empresas, atuando em uma gama enorme de empresas e de outros tipos de instituições. Isso, porém, ainda não é tudo: o passo seguinte refere-se a suprir as demandas de forma exemplar, utilizando os veículos e os produtos/serviços da associação. Como as partes interessadas são diversificadas, os produtos também o serão, e o desafio está em fazê-los excelentes e considerados vitais pelos que os utilizam. O conceito de excelência ultrapassa largamente a idéia de qualidade: excelência é um estado psicológico de dever cumprido e de satisfação por ter atendido bem os clientes. É justamente isso que toda a equipe da ABTCP sente a cada congresso/exposição, sempre melhor do que no ano anterior. Aí está a tal “melhoria contínua em plena ação”.

Além das demandas técnicas e de conhecimento a serem preenchidas nos diferentes públicos-alvo da associação, devem ser estabelecidos programas que estimulem a camaradagem e a amizade entre os membros. Associação é algo para ser vivo, rico em capital humano, em emoções e em biodiversidade. Por isso, todos no *staff* e na diretoria devem buscar atender de forma excelente os associados e os demais clientes. O associado precisa de atenção constante da equipe gestora, com produtos atrativos e de muita qualidade. Há ainda a necessidade de garantir aos sócios uma relação de ganha/ganha na interação, e não de competi-

ção. Eventualmente, a competição entre as empresas ou associados que pode existir fora da associação precisa ser habilmente contornada. Com isso, torna-se possível transformar os competidores da vida real em aliados e parceiros na associação, com mútuas cooperações e vantagens.

Toda associação sempre passa por problemas, em geral relacionados à geração de caixa ou à disponibilidade de serviços voluntários de seus associados. A cada ano que passa, fica mais difícil contar com serviços voluntários, pois os técnicos estão cada vez mais sobrecarregados em suas atividades profissionais. Entretanto, os gestores da associação não devem ficar só reclamando disso; pelo contrário, devem sair sempre em busca de novos voluntários, incentivando aqueles que gostam das atividades associativas a colaborar de forma ética, profissional e criativa.

A gestão do caixa ou do dinheiro da associação é outro dos fundamentos básicos dessa gestão. Associações são entes muito frágeis, que precisam de mecanismos de proteção muito eficientes e capazes de garantir a sustentabilidade financeira no longo prazo. Associações são entidades não lucrativas, mas nem por isso devem ser entendidas como desperdiçadoras de recursos ou descomprometidas com a geração de resultados. Os resultados são desejáveis; o equilíbrio financeiro, idem. Manter reservas a serem aplicadas no desenvolvimento de novos produtos e serviços é essencial. No caso de associações de interesse público, como a ABTCP (que é uma *Oscip*), deve haver atividades que beneficiem a coletividade, entendida não apenas como os sócios, mas também como a comunidade. A associação precisa ainda dispor de reservas e de saúde para enfrentar dias difíceis, que sempre ocorrem no setor em que trabalhamos.

Levando-se em conta essa diversidade de propósitos e atividades, toda associação deve entender a raiz principal de seu sucesso. Para a ABTCP,

o êxito resultaria do fato de ser uma fonte permanente de conhecimento e educação tecnológica para o setor? Ou de ser fonte permanente de relacionamento entre os técnicos do setor? Ou de ser fonte catalisadora entre empresas fornecedoras ao setor e o próprio segmento de produção de papel e celulose? Ou seria resultado de todas essas raízes combinadas – o que é bem mais provável?

Definida e conhecida a base de sustentação, a próxima tarefa consiste em desenvolver atividades que promovam isso tudo. Para tal, a associação deve contar com a ajuda da diretoria, dos membros voluntários das comissões técnicas, com seus conselheiros e com a competência do *staff*. Uma associação pode ter uma equipe pequena e terceirizar quase tudo ou pode optar por ter pessoal qualificado que execute a maior parte das operações, como é o caso da ABTCP. Para que essa última opção seja bem-sucedida, a equipe operacional deve: a) saber trabalhar como equipe; b) sentir-se *empowered*, ou com delegação; c) conhecer bem o setor e as pessoas que o compõem; d) estar motivada; e) ter alta qualificação; f) saber disciplinar o tempo e cumprir com o *timing*; g) ter capacidade de atuar em nível local e global; h) saber trabalhar com metas e indicadores audaciosos; i) entender as prioridades da associação; j) respeitar e valorizar as pessoas, incluindo sócios, parceiros e companheiros de equipe; k) gostar do local em que trabalha; l) desenvolver o forte compromisso de evitar desperdícios, retrabalhos e gastos desnecessários; m) orgulhar-se do que faz e dos resultados que seu serviço traz aos clientes; n) aceitar *feedback* construtivo; o) ter alta criatividade, mas ao mesmo tempo paciência e disciplina para realizar tarefas rotineiras; p) cumprir metas, cronogramas e orçamentos.

Conhecidas as necessidades dos clientes e as competências internas para atendê-las, a próxima etapa na gestão da associação é conhecer o grau

de satisfação e de agregação de valor que oferece aos clientes. Toda perda de um associado precisa ser muito bem avaliada: “Será que ele nos abandonou porque não lhe estávamos sendo valiosos? Qual foi o motivo?”. Processadas as razões, é preciso trabalhar fortemente para tentar recuperar o associado perdido e evitar a evasão de outros. Por isso, o monitoramento contínuo da opinião dos sócios tem grande importância. Muitas vezes, as perdas de associados se devem a situações conjunturais do setor, mas sócio perdido é associação diminuída, não importam as causas. Por outro lado, as adesões de novos sócios são funções do nível de investimentos do setor. Se a indústria vai bem, se capital novo está sendo investido em novas fábricas ou em modernizações das já existentes, a associação vive o melhor dos mundos; há grande procura por seus serviços e produtos, e os novos associados aparecem facilmente. O mesmo não se pode dizer das épocas de crises de mercado, comuns no setor e que trazem às associações dias amargos: perdas de sócios, baixa frequência em eventos, diminuição de expositores e outras ocorrências. Por isso, mais uma vez se exige seriedade na gestão dos recursos financeiros da associação, sempre com uma “reserva técnica” para a sobrevivência nos dias difíceis.

A maioria das associações não tem como fonte principal de geração de recursos as anuidades dos associados, que variam entre 15% e 60% do total. Na ABTCP, essa porcentagem está no nível mais baixo dessa faixa, devido aos recursos de outros serviços importantes, como exposição/congresso, eventos, patrocínios e outras atividades. Entretanto, há fortíssima relação entre o número de associados e os recursos oriundos dessas outras fontes. Portanto, em uma associação, quanto maior o número de associados, maior sua saúde, sua vitalidade e sua importância – algo básico, mas nem sempre bem entendido. Há muitas associações que se esquecem

de seus membros, tamanha a preocupação com a gestão interna, as operações e os conflitos dentro da própria casa. Não precisamos enxergar longe para ver que desaparecerão se assim continuarem procedendo.

Outro aspecto precisa ser entendido na gestão das associações: a volatilidade do mercado. As demandas por cursos e treinamentos sofrem rápidas mudanças. Há também a concorrência de outras associações e mesmo de associados, como consultores e universidades. As revistas e as publicações tradicionais encontram cada vez mais a concorrência da facilidade dos novos veículos de pesquisa e de tráfego da informação, como a internet. Costumo sempre dizer que, hoje, o maior concorrente de uma associação técnica que tem a fonte de conhecimento técnico como raiz principal é o website de busca www.google.com. Definitivamente, os técnicos já descobriram onde achar rapidamente e com profusão respostas a seus questionamentos. Se a associação nada fizer, a raiz da fonte provedora de informações técnicas minguará em pouco tempo. Outros produtos como exposição e congressos são muito sensíveis aos negócios e ao crescimento no setor. Em países onde o setor de papel e celulose estagnou ou cresceu timidamente, as exposições e os congressos foram drasticamente afetados em anos recentes.

Dessa forma, a associação deve estar sempre ativa na busca de novos produtos e serviços a seus associados. A ABTCP tem feito um esforço importante nesse sentido, com muita criatividade. Podemos citar a criação da Universidade Setorial Uniscepa, o centro de treinamento móvel (carreta-escola), os serviços de atendimento tecnológico aos clientes (soluções tecnológicas), a compra de um mecanismo de busca rápida para seu acervo técnico “à la Google”, novas parcerias de treinamento e educação para ensino presencial e a distância, melhorias substanciais na exposição e congresso, para citar apenas alguns.

O que trará o futuro? Certamente, algo diferente de hoje, assim como a indústria e os fornecedores. O crescimento do setor continuará, mas, nesse trajeto, algumas empresas morrerão, outras serão incorporadas, outras mudarão de nome e algumas continuarão sobrevivendo. Outras serão muito vitoriosas, mas por quanto tempo? Também mudarão as exigências dos clientes e suas demandas. Então, se sabemos que as modificações ocorrerão, nada mais oportuno que planejar bem nossos passos para o futuro. As atividades de planejamento estratégico já são uma rotina na ABTCP, agora com a adoção do planejamento integrado à gestão por projetos. Na verdade, as entidades hoje necessitam muito mais de decisões e direções do que de muitas idéias, mas nenhuma implantada a contento. Por essa razão, devemos ser bons em gerar idéias, mas temos de ser eficazes na seleção das melhores. A seguir, saber agir com eficiência na implementação das eleitas. Temos também de saber o que descontinuar, se a atividade deixou de ser importante ou perdeu atratividade aos usuários.

Algumas perguntas precisam ser feitas, com respostas que podem variar a cada revisão de planejamento: a) qual será a geografia da associação daqui a alguns anos?; b) que produtos e serviços necessitam ser desenvolvidos e/ou descontinuados?; c) quais são os fatores que estão criando lealdade e fidelidade em nossos associados e como alavancá-los?; d) o que a associação precisa começar a fazer hoje para ser considerada valiosa em um horizonte de cinco anos, por exemplo?

Amigos, gerenciar uma associação é, definitivamente, uma experiência e tanto. Quero, de coração, agradecer por todo o apoio que recebi durante estes meus cinco anos na diretoria executiva da ABTCP. Agradeço também pela capacidade e pela paciência de todos em me aturar nesse tempo. Um forte abraço e boa sorte aos novos dirigentes da nossa ABTCP! 🏡