

**Proyecto: Apoyo Tecnológico y Modernización de los
Departamentos de Confección en el Sector Textil del
SENAI**

Informe

**Sobre el trabajo en los centros del SENAI en Rio de Janeiro (CETIQT),
Recife (CERTTEX) y Natal Clovis Motta (CETC)
del 27 de Octubre – 16 de Noviembre 2001**

**Experto a Corto Plazo: Manfred Ballschmieter
GFA Management**

INDICE

1. Objetivos – Términos de Referencia	Pag. 3
2. Conclusión y Evaluación General	Pag. 5
3. Actividades / Resultados	Pag. 7
3.1 CET Clóvis Motta	Pag. 7
3.2 CERTTEX	Pag. 9
3.3 CETIQT	Pag. 10
3.4 Documentos y materiales entregados	Pag. 11
4. Resumen y recomendaciones	Pag. 12

Anexos 1 – 10

Cronograma	1
Encontro pessoal CETC	2
Encontro empresarios CETC	3
COOPFASHION CERTTEX	4
Taller CETIQT	5
Comparação CETC.CETIQT.CERTTEX	6
Acordo básico CETC	7
Acordo básico CERTTEX	8
Acordo básico CETIQT	9
Cronograma atividades CERTTEX	10

1. Objetivos – Términos de Referencia

Resultados esperados pela ação e Plano de Implantação

A missão tem como objetivo principal o acompanhamento (coaching) na implantação da metodologia e desenvolvimento de Grupos Temáticos e o apoio aos responsáveis, em cada centro envolvido, pela organização, planejamento e desenvolvimento de tais Grupos.

Os seguintes pontos devem ser desenvolvidos nesta missão:

- Reavaliação da metodologia, que foi transferida na primeira missão e consolidação segundo a realidade no centro
- Seguimento do desenvolvimento prático na formação de Grupos Temáticos a exemplo dos grupos já existentes e preparados (marketing, cooperação com outras organizações, organização de encontros, preparação dos encontros e definição das vantagens para os empresários participantes, desenvolvimento de plano de trabalho e apresentação de um enquadramento organizacional)
- Criar um sistema de consultoria dos Grupos Temáticos com esquema de financiamento.
- Aprofundamento do tema escolhido do grupo - orientado para a demanda das micros, pequenas e médias empresas.
- Introduzir possíveis modelos/formas de Grupos Temáticos adaptados as necessidades/realidades dos centros

Plano de Implantação

Estão previstos 5 dias (uma semana) de consultoria para cada centro envolvido.

Termo de referência do consultor

Perito internacional de curto prazo com experiência em formação de Grupos Temáticos e formação de programas de interesse comum entre empresários. Indicamos o Eng. Manfred Ballschmieter.

Relatório

O consultor deverá apresentar, após o término da missão, um relatório final contendo (em cópia e em disquete):

Conteúdo do curso, participantes na missão, andamento da missão, considerações que achar pertinentes e recomendações. Deverá também discutir os resultados finais com os coordenadores do Projeto.

Material informativo

O consultor contratado deverá trazer material informativo sobre os itens descritos para servirem de base na continuação do trabalho para os professores / consultores participantes da missão.

Plano de trabalho

O consultor deverá enviar para a coordenação do projeto (e-mail: gtz.gfa@gmx.net) um plano sucinto (no máximo 2 páginas) do conteúdo e proposta de andamento do trabalho e os temas da missão. Este plano deve ser enviado no máximo 2 semanas antes do início da missão.

Público alvo - Descrição quantitativa e qualitativa

Responsáveis pelo Resultado 4 do nosso Projeto e pessoas interessadas na formação, organização e implantação de Grupos temáticos nos centros do SENAI:

- CETIQT
- CERTTEX
- CETC "Clóvis Motta"

Prazo e tempo de implantação - Cronograma:

Vinda do Perito	Missão 2001			Volta do Perito
	CETC	CERTTEX	CETIQT	
27 e 28/10	29/10 a 01/11	05 a 09 / 11	12 a 14 / 11	15 e 16 / 11

Envolvimento dos centros e/ou demais entidades

Estão previstos para participar desta missão, a coordenação do Projeto, os responsáveis pelo resultado, consultores e técnicos de cada centro e empresas participantes na formação de grupos temáticos. Estão envolvidos os três centros: Cetiqt, Certtex e Cetc Clóvis Motta.

Local de execução:

- CETIQT - RJ
- CERTTEX - PE
- CETC " Clóvis Motta" - RN

2. Conclusión y Evaluación General

Los tres centros que fueron visitados por segunda vez difieren bastante en su organización y poseen uno de otros diferentes posibilidades de apoyo, o sea formación de los grupos temáticos, también llamados grupos empresariales o asesoría grupal para empresarios. Las actividades y los participantes están expuestos en un cronograma en forma detallada (**véase Anexo 1**).

El gran interés demostrado por este tipo de asesoría grupal en todas las áreas de los centros, organizaciones y asociaciones empresariales visitadas, era comparablemente igual en todos. Sin embargo se encontró solo unos pocos conocimientos sobre la función y la metodología de trabajo de los grupos empresariales homogéneos, especialmente en Rio de Janeiro y en Natal.

Actualmente no existe en Natal ningún grupo funcionando, pero se podría formar el primer grupo. Los empresarios interesados están identificados. Especialmente la empresa MAVES mostró interés en trabajar activamente con grupos temáticos.

En Rio de Janeiro no existen grupos formados, pero se tiene amplia experiencia con empresas. Actualmente existen contactos empresariales que podrían ser ampliadas para formar o introducir temas específicas de la asesoría empresarial.

En Recife se ha avanzado bastante. Existen cuatro grupos formados y hay reuniones casi regulares con todos.

Si se empezaría o continuaría (en Recife) con una asesoría organizada, sistémica y eficiente para grupos empresariales seleccionados, se debe aplicar y observar ciertos criterios durante el desenvolvimiento y considerar los perfiles especiales para los consultores indicados (entre otros conocimientos básicos de CEFÉ). Pueden ser consultores de los centros, locales o externos. Actualmente ninguno de los tres centros posee estos consultores calificados. En Recife se

cuenta con una consultora, que posee los conocimientos básicos para seguir trabajando con los primeros grupos ya formados. Además existen consultores interesados en los tres centros. Un coaching básico se realizó con 2 consultores en CETC, 2 consultores en CERTTEX y 1 consultor en CETIQT.

No obstante, existen grandes posibilidades para la constitución de una asesoría grupal, ya que en los tres centros del SENAI hay contactos intensivos con algunas asociaciones empresariales, con empresas individuales y con entidades de apoyo. Estos contactos están siendo fomentados momentánea y primordialmente a través de servicios de asesoría técnica y de cursos de capacitación. Datos de los suscriptores de estos servicios no poseen la información necesaria utilizada para la formación de los grupos temáticos. Así es que para la orientada asesoría grupal se necesitan datos, que poseen indicaciones acerca del tamaño de la empresa, los productos elaborados, el proceso de producción, los requerimientos de calidad, etc. En el CERTTEX ya existen algunos datos específicos sobre los integrantes de cuatro grupos temáticos. En el CETC se ha empezado coleccionar informaciones útiles para la asesoría. En el CETIQT existen conocimientos técnicos sobre una cierta cantidad de empresas pero no están sistematizados o ordenados para ser aplicados.

Durante la visita en Natal se ha organizado un coaching para 2 consultores y se organizó un workshop para empresarios (**véase Anexos 2,3**). En Recife se ha continuado con las actividades que fueron desarrollados por los 2 consultores y se hizo 4 reuniones con grupos formados. En Rio de Janeiro se trabajó con un consultor en especial y en un grupo de 6 sobre el tema de la priorización de problemas internas de la entidad.

Solamente en el CERTTEX se pudo definir pasos concretos para el seguimiento del trabajo con grupos temáticos (**véase anexo 10**).

Con la existencia de suficiente interés y amplios mecanismos de financiación asegurados para la creación de los grupos empresariales, puede ahora profundizarse el proceso de la capacitación de los consultores.

Hasta ahora los actores responsables no han elaborado un plan de costos, el cual refleja los gastos y medios financieros necesarios para el trabajo con grupos temáticos. Se debe tener en cuenta, que un nuevo servicio como la asesoría grupal, solo podrá obtener pequeño o ningún excedente en la fase de constitución. En el CERTTEX ya llegaron al punto donde se tendría que informar los integrantes de los grupos, que el trabajo de la asesoría empresarial tendrá un costo en el futuro.

Es relativamente grande la inversión de tiempo y energía de los consultores, especialmente en Recife. Por eso se requiere más apoyo y asistencia por parte de la coordinación del proyecto y por las direcciones regionales al trabajo con

los grupos temáticos. Las experiencias y actividades del trabajo con grupos temáticos en los tres centros del SENAI se ha mostrado en una tabla (**véase anexo 6**).

El coaching de los consultores en esta visita del experto de corto plazo fue todavía básico y solamente contiene ciertas técnicas para comenzar con las actividades de los grupos temáticos. En el CERTTEX se ha enseñado técnicas más avanzadas para profundizar y profesionalizar el trabajo con los grupos ya funcionando.

Mientras los grupos están avanzando los consultores del SENAI pronto van a necesitar más capacitación y otros conocimientos concretos para responder a las necesidades de los empresarios. Por eso la coordinación de las actividades en los centros debe pensar seriamente en un nuevo coaching o en cursos específicos para los consultores involucrados en el trabajo con grupos temáticos.

3. Actividades / Resultados

3.1 CET Clóvis Motta

La misión empezó en Natal con informaciones generales sobre el centro y los avances en el tema de los grupos temáticos en los últimos meses después de la primera visita del experto. Participaron la directora (Sra. Susie Macedo), el gerente técnico y el asesor responsable.

Con el demás personal del centro no se realizó ninguna reunión en esa semana. La vice-directora (Fátima Guedes) participó una vez en un taller para empresarios.

El primer día en Natal consistía también en la primera etapa de una instrucción para los dos formadores del centro (Graco Aurélio y Reginaldo Luna) sobre el tema asesoría grupal para empresarios (**véase anexo 2**). No existieron muchos conocimientos previos ni informaciones detalladas. La anterior responsable del proyecto, Magnolia Silva se dedica hoy a otras actividades. Luzimar Xavier, la cual también asistió en la primera visita, tampoco estaba disponible.

Existen contactos con algunos empresarios, pero normalmente para realizar visitas técnicas (calidad y otros temas) a empresas, no para informarles sobre avances en el tema de los grupos temáticos o para organizar o formar un grupo específico con objetivos comunes.

Pero algunos pasos ya fueron realizados en Natal:

- Seleção de seguimento
- Buscar parcerias
- Seleccionar empresas: Grupo 1= Setorial de Natal (4 empresas / 7 participantes);
1 Reunião por mês = 1ª em 15 /08
3 visitas por semana p/ consultor (02 horas)
- Seleccionar participantes: Grupo 2 = Parnamirim (3 empresas / 3 participantes);
- Convites
- Realizar oficina de trabalho (workshop)
- Elaboração de projetos (atendimento personalizado)

Se puede observar, que hubo pocas actividades y que el proceso fue recién iniciado (en agosto 2001). No se pudo formar ningún grupo con actividades grupales regulares. El mejor potencial para ser un primer grupo temático tiene el grupo 1 con cuatro empresas conocidas y con empresarios motivados. El grupo 2 depende de una gran empresa y no podría definir sus propios objetivos, metas y visiones en forma independiente.

3 de los 4 empresas “del grupo 1” fueron visitadas durante la visita del experto. Todos están muy interesados en formar seriamente un grupo empresarial y buscar más integrantes.

Para todos los días de la semana fueron invitados los dos consultores para participar en varias reuniones de un coaching sistematizado por el experto de corto plazo. Los dos participantes han demostrado gran interés sobre el tema y tuvieron una especial participación activa. Los dos consultores de Clovis Motta aportaban con acotaciones orientadas y se dejaban informar detalladamente.

En un día fueron invitados aprox. 20 empresarios para participar en un taller sobre los funcionamientos y el concepto de los grupos temáticos. Pero solamente 4 empresarios aparecieron en el seminario (los demás participantes son del centro o de la comunidad). Los empresarios han demostrado gran interés sobre el tema y tuvieron una especial participación activa (**véase Anexo 3**).

En Natal se da la impresión, que el interés por el tema de asesoría grupal a empresas no ha aumentado significativamente en los últimos meses. Para los instructores del CETC ofrece este tema todavía muy poco incentivo, ya que están atadas a estructuras rígidas y se identifican poco casi nada con el rol de un consultor para grupos empresariales.

La directora del CETC ha organizado la introducción y presentación del experto a corto plazo en el primer día en el centro del SENAI en Natal.

3.2 CERTTEX

En Recife se ha desarrollado más materiales para la constitución de la asesoría grupal en los últimos meses. Estos documentos fueron discutidos, adaptados y actualizados continuamente con la responsable del proyecto (Telma Junglas).

Con otro consultor (Sebastião Ferreira) se hizo un coaching especial porque no tenía muchos conocimientos en el tema de la asesoría grupal.

Gracias a las fuertes actividades de la responsable se han formado cuatro grupos empresariales en este año.

Experiencias en el trabajo conjunto con empresas pudieron ser recolectadas especialmente en 4 Workshops de los grupos relevantes, las cuáles están relacionados como red en el proceso de fomento de la PYME.

Los pasos realizados en Recife son los siguientes:

- Seleção de seguimento
 - Buscar parcerias
 - Selecionar empresas
 - 4 grupos formados
-
- Grupo 1: COOPERATIVA DE MODA E CONFECÇÃO DA CIDADE DO PAULISTA
 - Parceiros: SENAI/CERTTEX, SEBRAE, Prefeitura da Cidade do Paulista, Governo do Estado de Pernambuco, ABTT – Associação Brasileira dos Técnicos Têxteis, Prorenda Microempresa;
 - encontros regulares
-
- Grupo 2: GRUPO DE MÃES DO CENTRO DE DEFESA DA VIDA DA CRIANÇA E DO ADOLESCENTE – CDVCA
 - Parceiros: SENAI/CERTTEX, SEBRAE, Prefeitura da Cidade do Recife, Governo do Estado de Pernambuco, Prorenda Microempresa, DED/SCATES, Retome Sua Vida (ONG);
 - encontros regulares
-
- Grupo 3: GRUPO DE JOVENS DA CIDADE TABAJARA – PAULISTA
 - Parceiros: SENAI/CERTTEX, SEBRAE, Prefeitura da Cidade do Recife, Comitê Gestor do Prorenda Microempresa.
 - Produto : Confecção de cartucheira de couro e tecidos;
 - encontros regulares

- Grupo 4: ASSOCIAÇÃO DOS EMPRESÁRIOS DE PEQUENO PORTE DA GALERIA SANTO ANTÔNIO
- Parceiros: SENAI/CERTTEX, SEBRAE, Prefeitura da Cidade do Recife, Comitê Gestor do Prorenda Microempresa;
- encontros regulares

La participación de la asociación empresarial AMICAM (mencionado en el informe pasado) ha finalizado por problemas internas del grupo.

Paralelamente se han formado los 4 grupos de trabajo con encuentros regulares. Durante la visita se realizó visitas en todos los grupos. En tres ocasiones se hizo un coaching con los consultores y una sensibilización y análisis de las situaciones actuales de los grupos (**véase Anexo 4, ejemplo grupo COOPFASHION**).

En un cronograma están listadas detalladamente las actividades en los grupos y el coaching de los dos consultores del centro (**véase Anexo 10**).

En una reunión conjunta con la directora del centro (Sra. Tarcilene Jacinto), y la responsable del proyecto, fueron discutidos los resultados logrados y se ha analizado su convertibilidad.

3.3 CETIQT

La misión terminó en Río de Janeiro con informaciones específicos sobre el trabajo en los centros de Natal y Recife. Se realizaron reuniones con las personas responsables del proyecto de la GFA/GTZ y se pudo hacer un taller sobre metodología en grupos temáticos.

Con el personal del proyecto fueron debatidos los objetivos y elaboradas las nuevas propuestas para el procedimiento del tema grupos temáticos.

Encuentros con asociaciones empresariales o empresarios no pudieron ser realizados. Grupos temáticos bien formados no existen.

Se le ha presentado detalladamente las ventajas de un proceso de asesoría grupal en marcha (coaching) a un consultor técnico del CETIQT (Rogério Nunes).

Al final de la misión se pudo organizar un taller con 6 consultores del centro (**véase Anexo 5**). Este evento ha demostrado elevado interés y una muy activa participación en la introducción del servicio de la asesoría grupal. Se pudo elaborar y analizar los problemas mas urgentes para la introducción del tema de los grupos temáticos.

En el CETIQT se encontró poca continuidad en lo que es grupos temáticos. Pero un participante en el coaching (Rogério Nunes) y otros consultores trabajan activamente con empresarios en temas de calidad, organización técnica y otros temas más y podrían utilizar sus excelentes contactos para introducir las funciones del asociativismo y formar grupos empresariales. Todos los integrantes del taller expresaron su gran interés en el tema.

La coordinadora local del proyecto (Sra. Isaura Lopes), ha organizado los encuentros y mostraba interés en el trabajo conjunto.

En una charla final con los responsables del proyecto se ha llegado al acuerdo de apoyar a los consultores del CETIQT en sus actividades y asistir a los centros en Natal y Recife en el desarrollo de sus funciones para grupos empresariales. Así se podría también profundizar la formación de los consultores seleccionados y eventualmente apresurar la constitución de grupos empresariales en Rio de Janeiro y Natal.

3.4 Documentos y Materiales entregados

En los tres centros de Río de Janeiro, Recife y Natal se ha presentado, profundizado y dejado amplios materiales para el trabajo de constitución y consolidación de grupos empresariales y los requisitos para ser consultor o mejorar los conocimientos específicos. Estos documentos fueron trabajados en los programas WORD, Power Point y ACD See. El material fue elaborado en los tres centros visitados según intereses de los participantes, por lo cuál no es siempre igual y completo y individualmente presentado con variaciones.

Los materiales trabajados, presentados o entregados pueden ser divididos en los siguientes áreas temáticas:

Significado de la asesoría grupal, la constitución de grupos empresariales y el trabajo con grupos formados	
Título	Contenido
Grupos Temáticos	Qué es Asesoría grupal?; Experiencias; Funciones Moderadores/Consultores; Rol de los empresarios
Dicas como organizar eventos	Organizar eventos para empresarios
Entidade de apoio	El rol de las entidades de apoyo
Metaplan	Fase de preparación; Metodología
Metodología	Introducción de METAPLAN, FOFA, APRENDER HACIENDO, GUT y LAMMERS
Funciones en el equipo	Características típicas de los participantes
Exercício GUT	Priorizar problemas
Humorômetro	Evaluación de las reuniones
Serviços para os associados	Funciones de las entidades

Objetivos de los Encuentros Empresariales y su Diagnóstico Sistémico	
<i>Título</i>	<i>Contenido</i>
Diagnóstico sistémico	Diagnostico sistémico de un grupo empresarial
Fortalecimiento das MPE	Trabajo con PYME

Perfil, formación y funciones de los consultores de grupos empresariales	
<i>Título</i>	<i>Contenido</i>
Tarefa do moderado	Formación, Perfil, Roles, Funciones de Consultores/Moderadores
Papel do consultor	Funciones del consultor
Administração de conflitos	Conflictos en grupos

Modelo de contrato para consultores, organizaciones socias y grupos empresariales	
<i>Título</i>	<i>Contenido</i>
Contrato Con.mod.	Modelo de contrato entre consultores y proyecto
Contrato prestación servicios.	Modelo de contrato entre grupos empresariales y proyecto
Relatório de atividades	Formulario para grupos y reuniones
Relatório de reuniões dos grupos	Formulario para grupos y reuniones

Relación con empresas informales	
<i>Título</i>	<i>Contenido</i>
Empresas informais	Como se involucran empresas informales en la asesoría grupal?

Productos para la asesoría grupal	
<i>Título</i>	<i>Contenido</i>
Caja de soluciones	Presentación de 16 productos grupales posibles

4. Resumen y Recomendaciones

- ◆ el proyecto de la GTZ debería determinar junto con los responsables de los centros de formación de Río de Janeiro, Recife y Natal, que funciones pueden ser tomadas para la continuación y/o profundización del tema grupos temáticos en los tres centros
- ◆ un plan de costos referente al plan de desarrollo (formación de grupos para intercambio empresarial) debe ser desarrollado (actualmente necesitado en el CERTTEX); contiene puntos tales como:
 - la identificación de instituciones socias para la co-financiación y la determinación de su aporte de participación
 - el aporte mensual de los empresarios del grupo

- el momento en que los empresarios del grupo deben empezar a abonar
 - los costos del coaching o de la formación continua (CEFE, METAPLAN, CEP, Asesoría Grupal) de los consultores grupales; los participantes deberían en la posible participar en los costos de capacitación
 - los costos para la elaboración jurídica de los contratos entre el proyecto, el responsable del proyecto, las instituciones socias, consultores y grupos empresariales
 - las remuneraciones de los consultores (actualmente solamente consultores del SENAI)
 - los costos eventuales que puedan surgir tales como: personal, organización de Workshops, planificación de la capacitación de consultores, monitoreo y evaluación
 - los costos administrativos: instalaciones de oficina, teléfono / fax / email, cuenta bancaria separada, transporte, materiales de oficina
-
- ◆ luego del acuerdo de las unidades de la coordinación, deberían buscar y consolidar las relaciones con los responsables para los centros involucrados y las regiones
 - ◆ cursos CEFE (mínimo un TOT por asesor) deben ser organizados y implementados (parcialmente ya introducido en CERTTEX)
 - ◆ la formación y capacitación de consultores apropiados debe ser apoyado; en estos cursos deberían siempre participar en lo posible empresarios, que podrían ser los líderes de grupos
 - ◆ los trabajos actuales y futuros para grupos empresariales, con máximo 20 participantes, realizado por consultores calificados, que están formados en calidad de consultores/moderadores, especialmente para grupos de intercambio empresarial, deben ser acompañados y apoyados por las direcciones de los centros; así los empresarios y consultores involucrados sienten la importancia del concepto
 - ◆ los consultores deben elaborar contratos claros para las actividades en grupos y acompañan a los grupos en forma permanente
 - ◆ para la formación eficiente de grupos empresariales es necesario que tanto los consultores y participantes sean formados y preparados correspondientemente (coaching continuo)
 - ◆ la coordinación del proyecto debe organizar las diferentes actividades de la asesoría grupal en las áreas de preparación, coordinación y desarrollo también en Recife y Natal; en esto se debe tener en cuenta, que las actividades de la asesoría grupal sean coordinadas en un solo lugar, para

disponer de los datos sobre las empresas participantes, de los consultores activos y de los productos introducidos

Ballschmieter Página 14 17/05/02

- ◆ las experiencias que se obtuvieron hasta el momento muestran, que solo teniendo en cuenta los criterios arriba mencionados pueden funcionar efectivamente los grupos; y solo así se puede fomentar el desarrollo económico del sector industrial con el nuevo servicio de los grupos temáticos

- ◆ la coordinación de los diferentes servicios de los centros en Rio de Janeiro, Natal y Recife es primordial; se debe integrar al concepto también la capacitación, la consultoría sistémica y otros servicios del SENAI y venderlos como paquete a los clientes y empresas